

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtluskeskus

Signe Mürsoo

**TÖÖSTRESSI ILMINGUID
ÕPPIVAS ORGANISATSIOONIS
FEIN-ELAST ESTONIA OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Made Torokoff-Engelbrecht

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." 2012. a.

..... õppetooli juhataja

.....
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1.ÕPPIVA ORGANISATSIOONI JA TÖÖSTRESSI TEOREETILISED ALUSED.....	8
1.1. Õppiva organisatsiooni olemus.....	8
1.2. Senge õppiva organisatsiooni mudel.....	22
1.3. Tööstress.....	27
1.4. Õppiva organisatsiooni ja tööstressi seosed.....	32
2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI JA TÖÖSTRESSI EMPIIRILINE ANALÜÜS.....	36
2.1. Fein-Elast Estonia OÜ lühitutvustus.....	36
2.2. Uuringu meetodika ja valim	37
2.3. Uuringu tulemuste analüüs.....	40
2.3.1. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüs	40
2.3.2. Stressikaardistaja analüüsi tulemused.....	48
2.3.3. Järeldused ja ettepanekud.....	55
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD.....	64
LISAD	69
Lisa 1. Organisatsiooni diagnostika ja õppiva organisatsiooni küsimustik.....	69
Lisa 2. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja.....	72
Lisa 3. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja keskastmejuhtide tulemused.....	74
Lisa 4. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja tootmistööliste tulemused.....	75
Lisa 5. Fein-Elast Estonia OÜ niitide valmistamise tehnoloogia.....	76
SUMMARY.....	77

SISSEJUHATUS

Pidevalt arenev ning muutuv ärikeskkond toob kaasa üha uusi väljakutseid ettevõtetele edukaks toimimiseks. Et tagada ettevõtte jätkusuutlikus tänapäeva tugevnenud konkurentsitingimustes, on vaja uusi juhtimisalaseid teadmisi ja oskusi. Nii Senge (1994) kui ka De Geus'i (1997) seisukoht on, et õppiva organisatsiooni põhimõtetest lähtuv juhtimine tagab ainuomase konkurentsieelise, mis säilib ka üksikute töötajate lahkumisel.

Ettevõtete peamised probleemid on seotud personaliga. Ettevõtted vajavad tööle pühendunud ja tööd teha tahtvaid inimesi. Töötajate teadmised ja oskused ning tahe töötada on ettevõtte edukuse aluseks. See, kas töötaja annab võimalikult hea töötulemuse ja töötab ettevõtte arengu huvides, sõltub sellest, kuivõrd ettevõtte juhtkond oskab oma töötajaid kaasata juhtimisse ja delegeerida vastutust. Personali motiveerimine on oluline, teatud suurusjärgust alates aga raha kui motivaator ei toimi. Palk on lühiajaline motivaator. Samas üks olulisemaid põhjusi, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Eelkõige määrab raha kui motivaatori töötaja isiklik rahaline seis. Eelkõige on raha vajalik esmaste vajaduste rahuldamiseks. Kui esmased vajadused on rahuldatud, avaldavad mõju järgmised motivaatorid nagu töö meeldivus, töötingimused, kindlusetunne tööle jne. Raske on motiveerida inimest, kes ei teadvusta endale, et tähtsaim on tema enda sisemine soov saavutada rohkem.

Oluline on panna inimesed pingutama ettevõtte eesmärkide nimel. Töötajale tuleb ette anda kindel siht – selgitada ettevõtte väärtusi, tegutsemisviise, soovitud tulemusi. Lühidalt öeldes tuleb töötajale anda võimalus end ise motiveerida ning kõik tema töös

(eesmärk, töökeskkond, suhted töökaaslastega, otsustusvõimalus, vastutusvõimalus) tuleb tal endal enda jaoks piisavalt ahvatlevaks teha, et ta tahaks seal olla. On vähe inimesi, keda motiveeriks kellegi teise poolt seatud eesmärkide täitmine. Rohkem pingutatakse nende eesmärkide nimel, mis on endale ise seatud.

Kui töötaja puudub tihti töölt või on suur personali voolavus, siis võib teha järelduse, et inimesed on tööga rahulolematud ja demotiveeritud. Märkimisväärsed muutused töömaailmas on tekitanud uusi väljakutseid tööstressi vähendamiseks, sest parema tulemuslikkuse ja kõrge tootlikkuse hinnaks on sageli töötaja tervis. Tööstress on üks suurimaid väljakutseid, millega ettevõtte tegelema peab. Suutmatus tulla toime psühhosotsiaalsete ohuteguritega toob endaga kaasa puudumised, madalama tootlikkuse, suurenenud vigade ohu. Läbipõlemine on tänapäeval üha suurenev probleem terves maailmas.

Töötajate rahulolu ja organisatsiooni tulemused sõltuvad paljuski sellest, mil määral on töötajad motiveeritud. Kui juht tahab organisatsioonis läbi viia muudatusi, siis ei piisa ainult juhi tahtest, selleks peavad kõik pingutama. Tänapäeva konkurentsitingimustes on oluline, et töötajad annaksid endast parima. Motiveeritud töötaja on avatud õppimisele ja muutustele ning lisaks on motiveeritud töötajal väiksem tööstress. Samas on stressis töötaja ka vähem motiveeritud, mis tähendab, et kahju ettevõtetele on oluliselt suurem kui pelgalt puudunud päevade tõttu tegemata jäänud töö või madalam tootlikkus.

Magistritöö teema valikul “Tööstressi ilminguid õppivas organisatsioonis Fein-Elast Estonia OÜ näitel” sai määravaks töö autori soov selgitada stressi põhjustavad tegurid õppiva organisatsiooni viie distsipliini raamistiku kontseptsiooni ja Andres Örttenbladi õppiva organisatsiooni aspektide põhjal. Antud teema on valitud lähtuvalt tööstressi aktuaalsusest Euroopa Liidus ja Eestis ning autori igapäevasest tööstressi kogemisest töökohal.

Magistritöö eesmärk on selgitada millised tööstressiga seotud ohud varitsevad töötajaid keskmise suurusega tootmisettevõttes. Töö autori soov on rohkem teada saada, kuidas tööstress võib ohustada töötajaid, mida ette võtta selle ennetamiseks, vältimiseks ja leevendamiseks, selgitada välja stressi ja läbipõlemisohtu tekitavad tegurid ning millised on võimalused nende vältimiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade õppiva organisatsiooni teoreetilistest käsitlustest;
- kirjeldada tööstressi olemust;
- tuua välja õppiva organisatsiooni ja tööstressi põhilisi seoseid;
- viia läbi uuring ettevõtte töötajate seas hindamaks õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist;
- teostada tööstressi kaardistamine ettevõtte töötajate seas;
- analüüsida uurimustöö käigus kogutud informatsiooni;
- tuginedes uurimustöö tulemustele teha järeldused ning esitada ettepanekud.

Lähtudes püstitatud uurimisülesannetest on magistritöö jaotatud kaheks osaks. Töö esimeses osas antakse ülevaade õppiva organisatsiooni ja tööstressi teoreetilistest alustest. Tuuakse välja õppiva organisatsiooni ja tööstressi seos. Töö teises osas keskendutakse antud teema empiirilisele käsitlusele. Töö autor tutvustab uuritavat ettevõtet, kirjeldab empiiriliste uurimustööde metoodikat, selle rakendamist ning tulemusi. Töö empiiriline osa koosneb kahest küsimustikust. Esimese küsitluse aluseks on võetud Made Torokoffi doktoritöös väljatöötatud õppiva organisatsiooni uurimismudeli küsimustik (Torokoff 2008: 1-163). Empiirilise osa teise küsimustiku aluseks on võetud Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) poolt välja töötatud tööstressi kaardistaja küsimustik. Nimetatud küsimustike alusel viis töö autor ettevõtte töötajate seas läbi uuringu ja selle tulemuste analüüsi. Töö empiirilises osas läbi viidud andmeanalüüsis kasutatakse arvutiprogrammi NeoOffice Spreadsheet 3.1.2. Lisaks teeb autor ettepanekud õppiva organisatsiooni paremaks rakendamiseks ja tööstressi vähendamiseks, tuginedes teoreetilisele analüüsile ning ettevõttes läbi viidud uuringu tulemustele.

Käesoleva magistritöö autor leiab, et magistritöö teema on aktuaalne ja uudne ning käesoleva töö autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem tööstressi ilminguid õppiva organisatsiooni kontekstis uuritud. Erinevates magistritöödes on uuritud õppiva organisatsiooni kontseptsiooni, nt: õppiva organisatsiooni kontseptsioon tootmisettevõttes ettevõtte arengu monitoorimisel (Trumm 2011), loova organisatsiooni kujunemist õppiva organisatsiooni kontseptsiooni järgi teenindusettevõttes (Vilgas 2010), õppiva organisatsiooni ja ettevõtte majandustulemuste vahelisi seoseid (Muru 2009). Töö

aktuaalsus seisneb võimaluses pöörata suuremat tähelepanu tööga seotud psühhosotsiaalsete riskide levikule. Magistritööl on praktiline väljund konkreetse ettevõtte seisukohalt. Uurimustöö tulemuste kaudu on võimalik viia sisse parendusi ettevõtte juhtimiskultuuri.

Magistritöö koostamisel kasutati kirjandusallikatena teemakohast inglise- ja eestikeelset teaduskirjandust, teaduslikke artikleid. Elektroonilised väljaanded pärinevad suures osas akadeemilistest andmebaasidest EBSCO ja EMERALD. Empiirilised andmed pärinevad autori poolt teostatud küsitlustest, samuti on kasutatud andmeid Fein-Elast Estonia OÜ dokumentidest ja aruannetest.

1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI JA TÖÖSTRESSI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Õppiva organisatsiooni olemus

Tänapäeval on ettevõtte peamiseks eduvõtmeks võime kohaneda muutuva keskkonna, konkurentsi ja turusituatsiooniga. Pidev õppimine ning arenemine on olulised ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Mitte strateegiad ja eelarved ei mõjuta ettevõtteid, vaid inimesed. Inimesed on ettevõtte mõjutusvahendid. Inimesed ja meeskonnad saavad mõjutada ka kõige tugevamaid ettevõtte barjääre, mis on loodud inimeste soovide, ootuste, uskumuste ja harjumuste poolt (Senge *et al* 1994: 1-593). Õppiva organisatsiooni eesmärk on siduda inimese isiklik areng ettevõttes ettevõtte paremate majanduslike tulemustega.

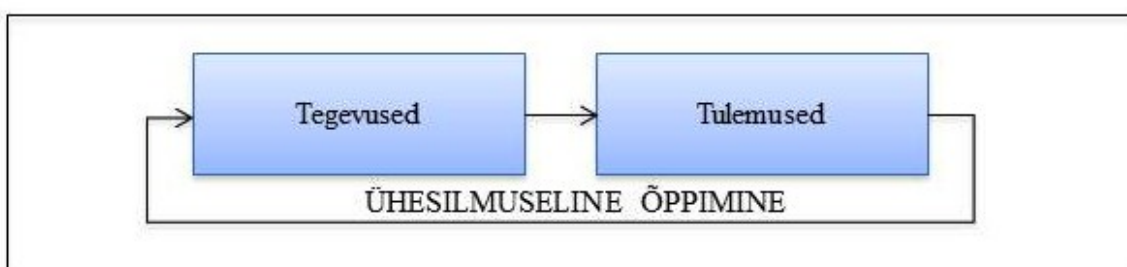
Õppiv organisatsioon hangib uut informatsiooni klientidelt, väliskeskkonnast ning ka oma protsessidest ja kasutab seda teavet reageerimaks uutele ideedele. Pidev õppimine väljendub olemasolevate meetodite ja tehnoloogiate eesmärgipärasel uuendamises. Klientide vajaduste muutumisel suudetakse end kiiresti kohandada ja toime tulla uue, muutunud olukorraga. Goh (2001: 329-355) ütleb, et on olemas seos õppiva organisatsiooni tunnuste ja organisatsiooni suutlikkuse tulemuste vahel. Seega keskkonna surve mõjutab nii õppiva organisatsiooni tunnuseid kui ka organisatsiooni suutlikkuse tulemusi.

„Õppimine“ ja „pidev praktiseerimine“ koos annavad õppimisele tähenduse „meisterlikkus enesearendamises“ (Senge *et al.* 2003: 61). Õppimine on aktiivne, konstruktiivne, eesmärgile orienteeritud, kumulatiivne, isereguleeruv ja koostööl põhinev tegevus. Aktiivne õppimine sisaldab järgnevaid tegevusi: diskussioon, dialoog, läbirääkimine, kommunikatsioon, ideede vahetamine, kolleegidelt õppimine, strateegiate võrdlemine,

teadmiste jagamine. Õppimine ei saa aset leida ilma sotsiaalse ja kultuurilise kontekstita või ilma koostööta ja osalemiseta kultuurilises tegevuses ja praktikas. Koostöö, osalemine tegevustes ja praktikas leiab aset ettevõtetes. (Sun 2003: 153-166) „Õppimine organisatsioonis tähendab pidevat kogemuse kontrollimist ja selle kogemuse muutmist kogu organisatsioonile ligipääsetavaks teadmiseks, mis on oluline organisatsiooni eesmärgi jaoks“ (Senge *et al.* 2003: 60). Õppiv organisatsioon juhib õppimist läbimõeldud ja süstemaatilisel viisil ehk õppimine ei toimu iseenesest, vaid seda juhitakse ning selle tulemused talletatakse (Mayo 2001: 1-256). Autori arvates on õppimine protsess, läbi mille omandatakse uusi teadmisi ja kogemusi kogu elu jooksul.

Mitmed autorid teevad vahet erinevatel tasanditel õppimist. Senge (1990: 1-424) eristab kohanduvat ja generatiivset õppimist, Argyris (1977 viidatud Pedler 1995: 1-243 vahendusel) esitavad jagunemise ühesilmuseliseks õppimiseks (*single-loop learning*), kahesilmuseliseks õppimiseks (*double-loop learning*) ja kolmesilmuseliseks õppimiseks (*deutero-learning*), Fiol ja Lyles (1985: 803-813) eristavad madalama taseme õppimist ja kõrgema taseme õppimist. Mida kõrgem on organisatsioonilise õppimise tase, seda parem on selle kvaliteet.

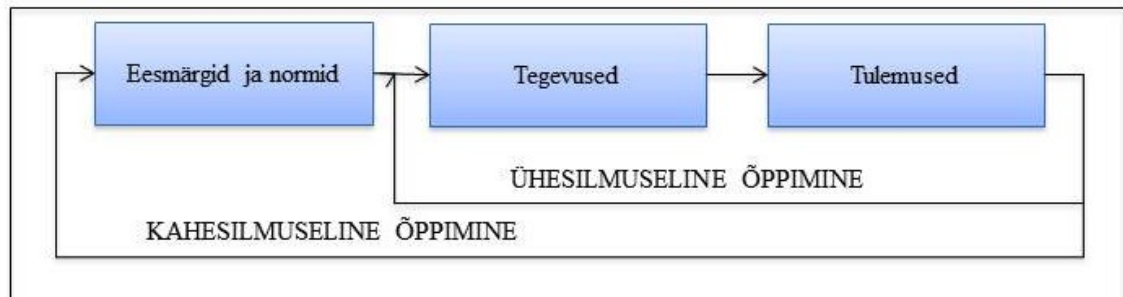
Ühesilmuseline õppimine (joonis 1) seisneb käitumise korrigeerimises ja teadmiste omandamises olemasoleva ülesande piires. Sellel õppimistasandil piiratakse vigade parandamisega, ülesande püstitust kahtluse alla ei seata. Ühesilmuselise õppimise puhul püütakse tekkinud viga parandada tegevuste ja väliste vormide muutmisega.



Joonis 1. Ühesilmuseline õppimine (Argyris 1990: 92)

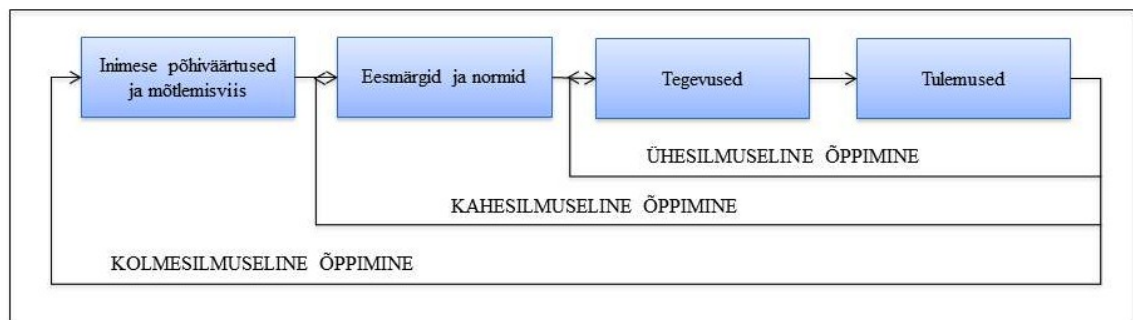
Kahesilmuselise õppimise käigus (joonis 2) pannakse kahtluse alla organisatsiooni eesmärgid ja väljakujunenud normid. Vajadusel neid muudetakse. Sobib ülemineku või pideva parendamise korral. Kahesilmuselise õppimise puhul minnakse kõigepealt tagasi kogu süsteemi väärtuste ja lähtealuste juurde ning alles nende korrigeerimise järel

muudetakse tegutsemisstrateegiaid. Nii võib kaheasilmuselist õppimist pidada uuendavaks õppimiseks.



Joonis 2. Kahesilmuseline õppimine (Argyris 1990: 92)

Kolmesilmuseline õppimine (joonis 3) tähendab, et õpitakse tundma õppimise protsessi ennast. Eesmärk on muuta inimeste alusarusaamu ja mõtlemisviisi. Selleks analüüsitakse üksikasjalikult vigade põhjusi ning räägitakse ka asjadest, millest on seni vaikival kokkuleppel hoidutud. Selle tulemusel peaksid muutuma põhiväärtused. See on keeruline ja raske ülesanne. Tavaliselt inimesed ei avalda ja isegi ei teadvusta oma hinnangute taga olevaid põhjusi.



Joonis 3. Kolmesilmuseline õppimine (Nielsen 1996 viidatud Seo 2003: 8)

Need kolm õppimistasandit on vastavuses organisatsiooniliste muutuste kolme tüübiga – areng, üleminek ja läbimurre. Ühesilmuselisest õppimisest piisab arengu saavutamiseks, kuid ei piisa sügavamateks muudatusteks. Kahesilmuselist õppimist on vaja üleminekuks, kuid sellest ei piisa läbimurdeks. Läbimurdeks on vaja kolmesilmuselist õppimist.

Edukad on need ettevõtted, kes rakendavad keskkonnas toimuvaid muutusi ettevõtte huvides. Sellised ettevõtted on visad eesmärkide saavutamisel ning neil pole suuri probleeme muutustega kohanemisel ja ellujäämisel. (Geus 1997: 1-241) Samuti on Past

(2005: 1-302) öelnud, et püsimajäämine postmodernistlikus ühiskonnas tähendab ainult üht – pidevat muutumist. Et püsida, peab muutuma.

Igal ettevõttel on oma kultuur, mis teda teistest ettevõtetest eristab. Milliseks ettevõtte kujuneb, sõltub paljuski juhtidest. Organisatsioonikultuur toetab ettevõtte eesmäärke, arengut, koostööd ja konkurentsivõimet ning on kogum hoiakutest, väärtustest, normidest. Torokoff (2003: 1-137) on kirjutanud, et organisatsioonikultuur määrab, kuidas teha asju teatud viisil, seeläbi edendades moraali, töö kvaliteeti, pühendumist ning luues teatud maine. See kõik on oluline ettevõtte edukuse jaoks. Samuti toob Torokoff (*Ibid.*: 1-137) välja selle, et igas ettevõttes on kaheksa suhet – kultuurisuhted ja ratsionaalsed suhted. Kultuurisuhted tähendavad: ühiseid eesmäärke, väärtusi, traditsioone ja ajalugu. Need loovad eelduse koostööks ning on olulised kokkukuuluvustunde saavutamiseks. Ratsionaalsed suhted aga: määravad töötaja käitumise kindlad reeglid ettevõttes, piiritlevad rollid, funktsioonid, karistused ja moodustavad formaalse autoriteedi. Need suhted dikteerivad töötajale täpselt, mida nad tohivad ja/või peavad tegema ning mis on nende jaoks keelatud. (*Ibid.*: 1-137)

Ettevõtteid saame kujundada ka SIPOC-mudeli abil. SIPOC on ingliskeelne lühend sõnade kombinatsioonile *Suppliers Input Process Output Customers*, eesti keeles oleks see Tarnijad Sisend Protsess Väljund Tarbijad. (Johannsen *et al.* 2009: 558-580) SIPOC on meeskonna töövõtte, mida kasutatakse protsessi kõigi oluliste elementide määramiseks. Mudeli abil koostatud protsessikaardid võimaldavad kujundada süsteemset mõtlemist, aitavad näha iga töötaja rolli ning panust. Igal protsessil peab olema nn omanik, kes siis vastutab protsessi eest, kellel on õigusi teha muudatusi. Tegevus ettevõttes kujutab SIPOC kogumit ehk siis selle mõistmine ja rakendamine moodustab süsteemse mõtlemise.

McNiff koos Whitehead'iga (2000: 1-331) on kirjutanud, et organisatsiooni jaoks ei ole piisav ainult õppiv organisatsioon. Õppimine võib viia teisiti tegemiseni. Tagamaks, et see muudatus on hea muudatus peavad organisatsioonid end mõtestama kui harivad organisatsioonid, kelle suhted väga selgelt näitavad harivat potentsiaali tegemaks teisiti. Esimene samm, et arendada õppiv organisatsioon, on inimesed. Nad peavad õppima oma tegevustest, et olla teadlikud mida nad teevad ja miks nad seda teevad. Järgmine samm on vaadata kuidas isiklik õppimine muutub meeskondlikuks õppimiseks. Siin

saavad juhid avaldada olulist mõju, korraldades õppetingimusi ja koos õppimisi teiste tegemistest. (*Ibid.*: 1-331)

Luuu õppiv organisatsioon ei ole ainult oluline pikaajalise edu saavutamiseks, seda ei saa osta ega luua, kui vajadus tekib. Seda saab arendada ainult ajas ning need ettevõtted, kes on omaks võtnud suhtumise muuta, kasvada ja tugevdada neid hoiakuid, loovad eelised oma konkurentide ees. Kuna konkurents kasvab, on äärmiselt oluline, et ettevõtted ennetaksid vajadust muutusteks. Liiga sageli loovad juhid keskkonna, mis takistab indiviididel ennetada praeguseid lähenemisviise ja tavasid. (Hill 2005: 1-764) Õppiv organisatsioon on läbimurre mõtlemises.

Teoorias, aga ka praktikas kasutatakse meelevaldselt kontseptsioone organisatsiooniline õppimine (*organizational learning*), õppiv organisatsioon (*learning organization*) ja õppiv organisatsioon (*a learning organization*). Arvatakse, et need terminid on asendatavad. Organisatsiooniline õppimine on tegevus, millele viitab ka tegusõna „õppimine“ (*learning*). Õppiv organisatsioon (*learning organization*) on kontseptsioon, mis toimib kui visioon ja teadusliku õppimise ja uurimuse objekt. Õppiv organisatsioon (*a learning organization*), millele viitab ingliskeelne nimisõna artikkel „a“, on midagi või kedagi kindlat. Saab öelda, et õppiv organisatsioon (*a learning organization*) on õppiva organisatsiooni (*learning organization*) kontseptsiooni „elav“ esindaja. (Sun 2003: 153-166) Thomas ja Allen (2006: 123-139) ütlevad, et õppiv organisatsioon on tulemus ja organisatsiooniline õppimine on protsess selle tulemuse saavutamiseks.

Organisatsioonid koosnevad isikutest, struktuurist, põhimõtetest ja protsessidest, mis töötavad koos, et saavutada ühine eesmärk. Luues struktuure, põhimõtteid ja protsesse on inimesed organisatsiooni nurgakivid. Võib väita, et ilma üksikisikuteta võivad organisatsioonid lõpetada eksisteerimise ja seetõttu ei saa me rääkida organisatsioonilisest õppimisest (*organizational learning*). Igal indiviidil organisatsioonis on võime õppida, kuid kas see, mida inimesed teavad, on organisatsioonilise õppimise summa? Kas organisatsioonid õpivad, kui töötajad õpivad? (Boateng 2011: 6-9)

Õppivas organisatsioonis väärtustatakse õppimist nii indiviidi kui ka ettevõtte tasandil. Seega võib organisatsioonis õppimist vaadelda kahel tasandil – individuaalsel ja organisatsioonilisel tasandil. Individuaalne õppimine on teadmiste omandamine ja

rakendamine üksikisiku tasandil. Organisatsioonilisel tasandil õppimine tähendab aga koosõppimist, teadmiste vahetamist ja säilitamist organisatsioonis ka siis, kui individid lahkub. Organisatsioon koosneb indiviididest. Kõigepealt peavad õppima individid, seejärel on võimalik õppimine organisatsioonis. Samas tuleb täheldada, et organisatsiooniline õppimine ei ole sama, mis individuaalne õppimine ning seda isegi mitte siis, kui individid, kes õpivad, on organisatsiooni liikmed.

Propst ja Büchel (1997: 1-187) on arvamisel, et individuaalsel tasandil õppimiselt organisatsioonilisele üleminekuks on oluline kommunikatsiooni läbipaistvus ja integratsioon. Individuaalse õppimise märksõnad on individid, ideed ja loovus, muutus tunnetusstruktuuris, käitumise muutumine katse-eksitus meetodil, individuaalne peegeldus. Organisatsioonilise õppimise märksõnad on grupid või süsteemid, muutus kollektiivsetes teadmistes ja väärtussüsteemides, kollektiivne peegeldus, innovatsiooniprotsess. Neid siis ühendab kommunikatsioon, mille märksõnadeks on läbipaistvus ja integratsioon. (*Ibid.*: 1997: 1-187) Organisatsiooni tasandil, kuigi inimesed võivad tõhusalt õppida, ei pruugi kõik indiviidi teadmised olla ligipääsetavad või saadaval teistele või organisatsioonile tervikuna. Tihtipeale hoiavad individid oma teadmisi erinevatel põhjustel vaid enda teada. Põhjused võivad olla isiklikku laadi, tegemist on konfidentsiaalse infoga ning mõned lihtsalt valivad kellega infot jagada.

On tõestatud, et igal inimesel on võime õppida. Et toimiks organisatsiooniline õppimine, peab kogu kollektiivne õppimine olema suunatud organisatsioonilistele eesmärkidele. Kui on mõtte muutuda, tuleks seda teha organisatsiooni heaks, mitte individuaalse huvi tõttu. Organisatsioonid peaksid püüdma arendada töökeskkonda, kus töötajate tulemuslikkus sõltub üksteisest ning on eesmärgikeskne. See tähendab, et töötajad mitte ainult ei mõista eesmärki, vaid on ka pühendunud sellele ja kasutavad seda selleks, et suunata oma tegevusi ja otsuseid. Selline töökeskkond loob rohkem vabama kultuuri, kus töötajad on rohkem avatud ning jagavad oma kogemusi. (Boateng 2011: 6-9)

Väga oluline on individuaalse õppija osatähtsus. Weldy (2009: 58-68) väidab, et õppiv organisatsioon sõltub täielikult õppivate inimeste oskustest, hoiakutest, suhtumisest ja pühendumisest ning Senge (1999: 34-40) ütleb, et õppiva organisatsiooni kõik liikmed peavad õppima aru saama, et probleeme ei tekita „keegi teine“, vaid nende endi tegevus.

Õppimisvõime suurendamise seisukohalt on oluline mõista süsteemide ja inimeste vastastikust koostoimet püstitatud eesmärkide saavutamisel.

Individuaalselt tasandilt õppimise muutmisel organisatsioonilisele tasandile toimub teadmiste, informatsiooni, kogemuste vahetamine ettevõttes. Organisatsiooniline õppimine leiab aset läbi indiviidide ning see on midagi enamat, kui organisatsiooni liikmete õppimise tulemus.

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon seisneb muutusteks valmistumisel seeläbi, et teavitatakse töötajaid toimuvast, pannakse nad otsima võimalusi uue õppimiseks ning lahenduste leidmiseks. Õppiv organisatsioon julgustab rakendama uut infot ja uusi tehnoloogiaid ning eksperimenteerima uute meetoditega töötajate enda initsiatiivil. Seejuures ei karistata töötajaid vigade eest, mis võivad uute tehnoloogiate ja meetodite rakendamisel tekkida. Õppiva organisatsiooni teooria annab teada, kuidas ettevõtte peaksid õppima, millised tegevused on efektiivsed ja kiiresti kohandatavad ettevõttesse ning millised protsessid aitavad õppimisele kaasa (Perkins *et al.* 2007: 303-328).

Harrison ja Leitch (2008: 1-346) on õppivat organisatsiooni defineerinud kui organisatsiooni, millel on suurem võime õppida, kohaneda ja muutuda, kus õppeprotsess on analüüsitud, jälgitud, arendatud, juhitud ning viidud vastavusse parenduste ja innovatsiooni eesmärkidega.

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon sai populaarseks pärast Peter Senge teose „Viies distsipliin“ ilmunist 1990.aastal. Õppivaid organisatsioone on määratletud ja kirjeldatud lugematul arvul erinevatel viisidel. Õppivat organisatsiooni iseloomustavad temas avalduvad tunnused. Torokoff (2008: 1-163) on täheldanud, et erinevate autorite poolt esitatud õppiva organisatsiooni tunnuste suur varieeruvus viitab õppiva organisatsiooni mitmekülgele iseloomule. Alljärgnevalt on välja toodud Pedleri, Garvini, Mayo, Marsicki ja Watkinsi, Wilhelmi, Goh, Senge, Örtenbaldi ja Metsa õppiva organisatsiooni tunnused.

Enim tunnuseid – üksteist - on Pedler'i (1996: 1-243) käsitluses: strateegia koostamine õppimise põhimõttel, töötajate kaasamine otsuste tegemisse, infotehnoloogilistel lahendustel põhinevate suhtlemiskanalite olemasolu, õppimist toetavad kontrollsüsteemid,

osakondadevaheline teenuste pakkumine, tasustamise paindlikkus, paindlik struktuur, keskkonna jälgimine oma töötajate poolt, ettevõttesisene õppimine, õppimist soodustav kliima ja vigadest õppimine, enesearendusvõimalused kõigile töötajatele.

Võrdselt üheksa tunnust on nii Garvin'il kui ka Mayo'l. Garvin'i (1993: 78-91) poolt nimetatud tunnused on: töötajate koolitus ja arendus, probleemilahendustsüklil põhineva formaalse õpiprotsessi väljatöötamine, vaatlemine ja mõõtmine, dokumenteerimine, katsetamine, demonstreerimine, olemasolevate tavade kahtluse alla seadmine, teistsuguste vaatenurkade kasutamine, minevikust õppimine. Mayo (2001: 1-256) on välja toonud järgnevad õppiva organisatsiooni tunnused: soositakse teadmiste jagamist luues selleks võimalusi ja tunnustatakse teadmiste jagajaid, hoidutakse süüdistustest, kui oodatud tulemusi ei saavutata ning õpitakse vigadest, teadmusjuhtimist vaadeldakse väljakujunenud ja kõigilt eeldatava oskusena, teadmisi kandvad distsipliinid kaasatakse igapäevastesse protsessidesse, aeg kommunikatsiooniks, teadmiste edasiandmine kogemustega töötajalt vähemkogenud töötajale ning juhendamine, töötajate süstemaatiline määramine uutele kohtadele ja üleviimine ettevõtte siseselt, avalikustatakse töötaja kogemused ja teadmised, ootused edastatakse arenguveestluse käigus.

Samuti on võrdselt kirjeldanud õppiva organisatsiooni tunnuseid Marsick ja Watkins ning Wilhelm, kumbki seitsme tunnusega. Marsick'i ja Watkins'i (1999: 1-222) kirjeldatud seitse tunnust on: loo võimalused pidevaks õppimiseks, edenda päringuid ja dialoogi, julgusta koostööd ja meeskondlikku õppimist, loo süsteemid õpitu kinnistamiseks ja jagamiseks, julgusta inimesi kollektiivse visiooni poole püüdlamiseks, seo ettevõtte keskkonnaga, kasuta liidreid, kes kujundavad ja toetavad õppimist nii individuaalsel, meeskondlikul kui ettevõtte tasemel. Wilhelm'i (2006: 17-18) tunnused on aga järgnevad: tegevusest õppimine, enda ja teiste kogemusest õppimine, õppimine teiste vigadest ja oma edust, õppimine on ettevõtte osa, õppimine on hinnatud ja oodatud tegevus, avatud ja laialdane kommunikatsioon, tagasiside saamise süsteem hõlmab kõiki ettevõtte töötajaid.

Viie tunnuse abil on õppivaid organisatsioone kirjeldanud Senge (1994: 1-593): isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine ja Goh (1998: 15-22): missiooni ja visiooni selgus, eestvedamine ja kaasamine, eksperimenteerimine, teadmiste edasi andmine ning meeskonnatöö.

Õppiva organisatsiooni neli tunnust Örtenblad'i (2004: 129-144) järgi on organisatsiooniline õppimine, õppimine töötades, õppimist soodustav kliima ja õppimist soodustav struktuur.

Eestis on õppiva organisatsiooni kontseptsiooni uurinud Tõnis Mets, kelle poolt välja töötatud organisatsiooni arendamise raamistiku alusel toimub uute teadmiste loomine ehk organisatsiooniline õppimine põhiprotsesside, individuaalse ja ühisõppimise, mentaalsete süsteemide vastastikuses toimes, kujundades organisatsiooni õppimise ja arendamise raamistiku, mille põhimõtted kattuvad tihedalt Senge õppiva organisatsiooni mudeliga. Senge viiest distsipliinist on jagatud visioon ja isiklik meisterlikkus Metsa raamistikus ühendatud ja moodustavad organisatsiooni põhiprotsesside sisu, mõttemudelid ja süsteemne mõtlemine moodustavad mentaalsed süsteemid ehk organisatsiooni väärtused ja meeskondlik õppimine koosneb nii individuaalsest kui meeskondlikust õppimisest. (Mets, Torokoff 2007: 142)

Eelnevast nähtuvalt on erinevad autorid käsitlenud tunnuseid erinevalt. Samas omavad need kaheksa erinevat käsitlust siiski ka ühiseid tunnuseid. Sagedamini, seitsmel korral, on esitatud õppiva organisatsiooni tunnuseks isiklikku meisterlikkust (Pedler, Garvin, Mayo, Marsick ja Watkins, Wilhelm, Senge, Örtenblad), mis siis väljendub strateegia koostamises õppimise põhimõttel, töötajate kaasamises otsuste tegemisse, töötajate koolituses ja arenduses, soositakse teadmiste jagamist luues selleks võimalusi ja tunnustatakse teadmiste jagajaid, luuakse võimalused pidevaks õppimiseks, tegevusest õppimist, enda ja teiste kogemusest õppimist. Oluliseks õppiva organisatsiooni tunnuseks on ka kommunikatsioon, mida on käsitletud seitsme autori poolt (Pedler, Garvin, Mayo, Marsick ja Watkins, Wilhelm, Senge, Örtenblad). Kommunikatsiooniks peetakse info-tehnoloogilistel lahendustel põhinevate suhtlemiskanalite olemasolu, osakondadevahelist teenuste pakkumist, teadmiste edasiandmist kogemustega töötajalt vähemkogenud töötajale ning juhendamist, töötajate süstemaatilist määramist uutele kohtadele ja üleviimist ettevõtte siseselt, tagasiside saamise süsteem hõlmab kõiki ettevõtte töötajaid. Õppiva organisatsiooni mõttemudeli tunnustena nimetati viie autori poolt (Mayo, Marsick ja Watkins, Senge, Goh, Örtenblad) eestvedamist ja kaasamist, hoidutakse süüdistustest kui oodatud tulemusi ei saavutata ning õpitakse vigadest. Võrdselt nelja autori poolt on käsitletud visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtle-

mine. Visiooni jagamine, mis on käsitlenud nelja autori poolt (Marsick ja Watkins, Senge, Goh, Örtenblad), on ühiselt väljatöötatud tulevikunägemus sellest, milliseks soovitakse organisatsiooni arendada. Samad autorid (Marsick ja Watkins, Senge, Goh, Örtenblad) on käsitlenud meeskondlikku õppimist, mis tagab selle, et õpitu tuleks organisatsiooni kaasa, leviks seal ning jääks püsima ka pärast töötaja lahkumist. Süsteemse mõtlemise tunnuseid on kirjeldatud nelja autori (Pedler, Marsick ja Watkins, Senge, Örtenblad) poolt järgnevalt: ettevõttesisene õppimine, õppimist soodustav kliima ja vigadest õppimine.

Eelnevalt toodud erinevate autorite poolt kirjeldatud õppiva organisatsiooni tunnused on parema ülevaatlikkuse saavutamiseks on need välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Õppiva organisatsiooni tunnuseid erinevate autorite käsitluses

	isiklik meisterlikkus	mõtte- mudelid	visiooni jagamine	meeskondlik õppimine	süsteemne mõtlemine	kommuni- katsioon
Pedler	x	-	-	-	x	x
Garvin	x	-	-	-	-	x
Mayo	x	x	-	-	-	x
Marsick / Watkins	x	x	x	x	x	x
Wilhelm	x	-	-	-	-	x
Senge	x	x	x	x	x	x
Goh	-	x	x	x	-	-
Örtenblad	x	x	x	x	x	x

Allikas: autori koostatud

Nii Sengel kui ka Örtenbladil on ühiseid elemente õppiva organisatsiooni käsitlemisel, lihtsalt teises sõnastustes ja fookuses.

Teadmusjuhtimine ja õppiv organisatsioon on omavahel tihedalt seotud. Õppiv organisatsioon peab oluliseks jagatud juhtimist ja töötajate kaasatust, rühmatööd ehk meeskonnatööd ja koostööd tervikuna. Samas teadmusjuhtimine on teadmiste loomise ja teadmusringluse protsessi juhtimine organisatsioonis. Mayo (2001: 1-256) ütleb, et õppiva organisatsiooni lahutamatuks osaks on teadmusjuhtimine. Suurema osa

tänapäevaste ettevõtete väärtusest moodustab intellektuaalne kapital. Iga toode või teenus sisaldab järjest rohkem teadmisi. Teadmusjuhtimine toetab ettevõtet tema põhitegevuses. Sellega juhitakse intellektuaalset kapitali, mille moodustavad ettevõttes olevad teadmised, oskused, kogemused, oskusteave, loovus, õppimisvõime, uuenduslikkus, tehnoloogilised lahendused, leiutised, andmed, publikatsioonid, protsessid jne (*Ibid.*: 1-256). Teadmusjuhtimist rakendades suudab ettevõtte areneda ning kiiresti reageerida keskkonna muutustele. Freeze & Kulkarni (2007: 94-109) järgi on teadmusjuhtimine kui protsess, mis koosneb järgmistest tegevustest: teadmiste kindlakstegemine, kogumine, salvestamine, töötajate omavahelise suhtlemise kaudu jagamine, kasutamine ja juurdeloomine. Teadmusjuhtimisest rääkides eristatakse avatud ja varjatud teadmisi. Avatud teadmised on numbriliselt või sõnadega väljendatavad andmed, mida on võimalik salvestada andmebaasides. Varjatud teadmised on aga töötajate oskused, kogemused, loovus, jne. (*Ibid.*: 94-109) Varjatud teadmisi on raskem kindlaks teha, kui avatud teadmisi ning eriti raske on need teha kättesaadavaks ettevõtte kõikidele liikmetele.

Õppivale organisatsioonile on omased järgnevad märksõnad: pidev areng, pidev organisatsiooniline õppimine, ühised eesmärgid, kogemuste vahetamine. Samuti on iseloomulik avatus uutele ideedele ning uute teadmiste genereerimine ja levitamine.

Oma põhiolemuselt on ettevõtte selle tulemus, kuidas tema liikmed mõtlevad ja suhtlevad. Õpetatuse üle otsustatakse tulemuste järgi. Meeskonnatöö on muutunud populaarsemaks, tingituna muutustest, millega ettevõtte silmitsi seisab. Vaja on parandada tootlikkust, suurendada konkurentsivõimet, kasutada maksimaalselt nii inimesi, kui ka seadmeid. Õppivas organisatsioonis jagavad meeskonnad omavahel kogemusi ja annavad edasi oma teadmisi.

Peamiseks muutuste juhtimise tunnuseks õppivas organisatsioonis on õppimine läbi meeskonnatöö ja seda käsitletakse edaspidi õppiva organisatsiooni kirjanduse baasil (Strachan 1996: 32-40). Organisatsiooni õppimiseks loob tingimused meeskonna õppimine, kus peab tekkima vastastikune sünergia. Peter Senge (1990: 1-424) leiab, et kui ei suuda õppida meeskonnad, ei suuda õppida ka organisatsioon. Meeskonnatöö tähendab koostööd. Õppimisvõimalusi organisatsioonis iseloomustab nende rohkus ja kõikide võimaluste kombineeritud kasutamine. Ka igapäevane töökogemus ning

õppimine oma kaastöötajatelt on olulised õppimise allikad organisatsioonis. Örtenblad (2004: 129-144) nimetab neli õppiva organisatsiooni tunnust: organisatsiooniline õppimine, õppimine töötades, õppimist soodustav kliima ja õppimist soodustav struktuur.

Mitmeid uuringuid läbi viinud Druskat & Wolff (2001: 79-90) on uurinud koostööd meeskondades ja meeskonna efektiivsust. Tulemused on näidanud, et selleks, et toimuks koostöö on vajalik kolme tingimuse täitmine: usaldust meeskonnaliikmete vahel, ühtekuuluvustunnet ehk tähelepanu pööramist meeskonna identiteedi kujundamisele ja usku, et meeskond toimib hästi ja koos tegutsedes ollakse efektiivsemad kui üksi tegutsedes. (*Ibid.*: 79-90) Nende tingimuste täitumisel võib areneda efektiivne ning ühtehoidev meeskond. Inglise keeles on meeskond TEAM ning lühend sõnade kombinatsioonile *Together Everyone Achieves More*, tõlkes kõlaks see Üheskoos Igaüks Saavutab Enamat.

Meeskonnatöö äratav inimeste loovuse ning paneb meeskonna tegutsema mittetraditsioonilisel viisil. Selle tulemuseks on olukord, kus meeskonnaliikmete sisemised tarkused liituvad ja tekib sünergia. Luuakse midagi sellist, milleks keegi üksi võimeline poleks. (Church 1998: 42-52) Meeskonna puhul annavad selle liikme ettevõtte edusse oma panuse. Valitseb usalduslik õhkkond ning meeskonnaliikmeid julgustatakse oma mõtteid, arvamusi sh ka eriarvamusi ja tundeid väljendama. (Maddux 1996: 1-181)

Ka parimates meeskondades tekib probleeme ja takistusi, mis segavad töö tegemist. Druskat & Wolff (2001: 79-90) uuringu tulemustel võib probleeme tekkida samade tingimustega, mis on vajalikud, et meeskonnatöö toimiks: usaldusega, ühtsusega ja efektiivsustundega. Usaldus võib tekitada probleeme, kui mitmed grupiliikmed nimetavad korduvalt kedagi, kes meeskonda häirib ning koostööd mõne meeskonna-kaaslasega peetakse peaaegu võimatuks või mitmetele meeskonnaliikmetele tundub, et teised ei käitu nende ootustele vastavalt ning üksteise kohta tehakse palju oletusi. Kui pole selge, kes meeskonda kuulub, omavahelised kokkulepped ja formaalsed reeglid on segased ning viivad sageli konkureerimise või tegutsemisest loobumiseni, siis on probleemiks ühtsus meeskonnas. Efektiivsustundega kaasneda võivad probleemid võivad väljenduda alljärgnevalt: eesmärgid tunduvad liikmetele segased või ülejõu

käivad, pühendumine ühistele eesmärkidele on vähene ning meeskonnaliikmed ei tea või pole rahul sellega, kuidas nende sooritust mõõdetakse. (*Ibid.*: 79-90)

Koos töötamise eelised on spetsiifilised, see tähendab seda, et neist on kasu vaid kindlat laadi probleemide lahendamisel. Alati leidub ülesandeid, mille puhul individuaalne lähenemine on sootuks otstarbekam. Kõike ei tule teha koos. Seepärast tähendab meeskonnatöö asjatundlikku tööjaotust.

Kõige tähtsam meeskonna loomise ja efektiivse toimimise seisukohalt on, et juhid suudaksid vähendada igasuguseid barjääre enda ja meeskonnaliikmete vahel. Juht peab käituma selliselt, et teda tajutakse peaaegu tavalise meeskonnaliikmena ning samal ajal peab ta aga aitama meeskonnaliikmetel tunda end oma panuse andmisel ja grupi jaoks vajalike funktsioonide täitmisel sama vabalt kui juht. Juht peab vältima prestiiži taotlemaid käitumisi – üleolev, väljakutsuv käitumine, võimu meelevaldne kasutamine. Sellise käitumise tulemusena tõmbuvad meeskonnaliikmed juhtidest eemale ning tunnevad end ebapädevatena või nende enesehinnang on madal. (Gordon 2001: 1-20, Senge 1990: 1-424)

Roots (2004: 147-162) annab teada, et Eestis viimastel aastatel tehtud uurimused on välja toonud rea probleeme, mis on seotud infovahetuse ja koostööga erinevate juhtimistasemete vahel. Ilmnenu on vähemasti kolm asjaolu, mis tekitavad barjääre juhtide ja töötajate vahelises kommunikatsioonis (*Ibid.*: 147-162):

- ettevõtetes domineerivad vertikaalsed, ülalt alla suunatud infovood, tagasiside on nõrk või pea olematu; juhtkonnal puudub ettekujutus alluvate arusaamadest ja ootustest, nad ei tea, millisena alluvad juhte näevad; siit ka juhtide kohati ebaadekvaatne enesehinnang;
- puudub otsene side tippjuhtide ja täitjate vahel, see on vahendatud keskastme kaudu; keskastmejuhid omakorda kas ei edasta olulist informatsiooni või moonutavad seda tahtlikult; kommunikatsiooniprotsessis on palju müra;
- alluvate seas tekitavad segadust ja ebakindlust juhtkonnapoolsed nn segasõnumid, kus sõnades küll deklareeritakse mingeid ühtesid väärtusi (meeskonnatöö, initsiatiiv altpoolt), aga praktikas toimitakse mingite teiste, sageli kardinaalselt erinevate väärtuste kohaselt.

Neis tingimustes on kollektiivne õppimine äärmiselt raskendatud. Õppivaks organisatsiooniks kujunemisel tuleb lahendada ka probleem, kuidas individuaalselt õppimiselt üle minna organisatsiooni tasandil õppimisele. Peter Senge (1990: 1-424) leiab, et kui suuda õppida meeskonnad, ei suuda õppida ka organisatsioon. Seepärast peavad meeskonnad pidevalt õppima, kuidas koos õppida.

Lisaks eeltoodule võivad õppivaks organisatsiooniks saamist takistada mitmed tegurid. Esiteks puuduvad konkreetsed tegevuskavad, juhid ei suuda järjestada tegevusi, et edasi liikuda. Teiseks on õppiva organisatsiooni kontseptsioon mõeldud tippjuhtidele ja juhatusele, aga mitte väiksemate osakondade juhtidele, kus ettevõtte tööd tehakse. Neil juhtidel ei ole võimalik aru saada, kuidas nende meeskondlik õppimine aitab kogu ettevõttele kui tervikule kaasa. Ning kolmandaks puuduvad standardid ja mõõdikud. Nendeta võivad ettevõtted enneaegselt võitu tähistada või väita, et edu on saavutatud, ilma teistega võrdlemata ning andmeid analüüsimata. (Garvin *et al.* 2008: 109-116)

Töötanud läbi erinevad teoreetilised allikad, saab teha järelduse, et sobivaima mudeli ettevõtte jaoks peab iga ettevõtte ise valima. Sõltub see ettevõtte strateegiast ja ressursidest. Töö autor võtab aluseks Peter Senge õppiva organisatsiooni teooria ning käsitleb seda lähemalt. Senge (1994: 1-593) on öelnud: „Õppivaks saab pidada organisatsiooni, kus inimesed pidevalt laiendavad oma võimeid, et saavutada tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad; kus arendatakse uusi, laiema haardega mõtlemismudeleid; kus valitseb kollektiivne püüdlus ja kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas ühiselt õppida.“

Õppiva organisatsiooni põhitöö Senge käsitlusel baseerub viiel elukestval õppimise ja praktiseerimise programmil – isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine. Isiklik meisterlikkus - see on isiklike oskuste laiendamine valdkondadesse, kus me soovime kõige rohkem saavutada tulemusi ning luua ettevõttele uus keskkond, mis julgustaks töötajaid arenema nende poolt valitud eesmärkide suunas. Mõttemudelid - need on isiku sisemiste maailmapiltide ülesleidmine ning mõistmine, kuidas need mõjutavad käitumist ja otsuseid ning nende järjepidev täiustamine. Visiooni jagamisega luuakse pühendumise tunne rühmas, jagatakse kujundeid soovitatavast ja loodavast tulevikust ning samuti põhimõtteid ja tegevusi, kuidas see saavutada. Läbi meeskondliku õppimise muudetakse mõtlemise oskust nii, et rühmad arendavad töökindlalt kollektiivset intelligentsust ja oskusi.

Süsteemne mõtlemine aitab muuta efektiivselt olemasolevaid süsteeme ning käituda kooskõlastatumalt protsessidega. (*Ibid.*: 1-593) Kommunikatsioon on Sengel tähtsal kohal, sest see on seotud visiooni ülesehitamise ja ühise jagamise ning pideva tagasiside andmisega. Õppides viie distsipliini printsiipe, hakkavad meeskonnad aru saama, kuidas käituda, et täiustada koos töötamist ning diskussiooni, et luua tulemusi, mis loevad neile kõigile.

Autor on arvamisel, et olulisemateks õppiva organisatsiooni tunnusteks on õpitu edastamine ning teadmiste ja kogemuste talletamine. On ju õppiva organisatsiooni kontseptsioon väljatöötatud selleks, et säilitada töötajate omandatud teadmised nende lahkumisel ettevõttest. Hea meeskonnatöö tulemusena tekib sünergia, edu saavutatakse koos. Hea koostöö tugineb headele suhetele, mis põhinevad üksteisest lugupidamisel, teistega arvestamisel, eriarvamuste aktsepteerimisel. Õppida tuleb kiiremini, kui teeb seda konkurent, sest see on pidev konkurentsieelis, mida keegi ei saa ära võtta. Õppiva organisatsiooni mõte seisneb selles, et inimesed õpiksid jagama oma teadmisi ja kogemusi.

1.2. Senge õppiva organisatsiooni mudel

Peter Senge (*Ibid.*: 1-593) järgi on õppivad organisatsioonid organisatsioonid, kus inimesed pidevalt avardavad oma võimeid, et luua tulemus, mida nad tõeliselt soovivad. Ettevõttes, kus inimesed on omaks võtnud õppiva organisatsiooni kontseptsiooni, on inimesed tunduvalt efektiivsemad, et saavutada seda, mida nad soovivad ja neil on tunduvalt lõbusam seda teha. Oma põhiolemuselt on ettevõtte selle tulemus, kuidas tema liikmed mõtlevad ja suhtlevad. (*Ibid.*: 1-593)

Õppiv organisatsioon on meeskond, mille liikmed arendavad uusi oskusi ja võimeid, mis mõjutavad seda, mida nad oskavad teha ja mõista ning kes aja jooksul suurendavad oma võimet luua seda, mida nad tõeliselt soovivad. Uute võimete arenedes hakkavad inimesed maailma nägema ja tunnetama teistmoodi, moodustuma hakkavad uued uskumused ja eeldused, mis võimaldavad oskuste ja võimete edasist arengut. See on fundamentaalne nihe mõtlemises nii individuaalselt, kui ka kollektiivselt. Viis põhidist-

sipliini on vahendid, millega see kõik aktiveeritakse. Pühendudes neile distsipliinidele jätkuvalt, on tulemuseks olulised ja püsivad muutused. (Senge *et al.* 2003: 1-524)

Senge (*Ibid.*: 23-26) toob välja 10 argumenti, miks on õppimine organisatsioonile vajalik:

1. Me soovime parimaid tulemusi. Siduda iga inimese isiklik areng organisatsioonis firma paremate majanduslike tulemustega.
2. Parandada kvaliteeti. Organisatsioon, mis on tõsiselt pühendunud kvaliteedijuhimisele, on distsipliinidega tegelemiseks eriliselt ette valmistatud.
3. Klientidele. Avastada probleem enne seda, kui klient seda märkab ning tulemuseks on klientide tänulikkus.
4. Konkurentsieelise jaoks. Saavutatakse võime õppida kiiremini kui konkurendid. Jätkates õppimist ja uute ideede genereerimist ning nende ühendamist, ollakse kopeerijatest kaugel ees.
5. Energilise ja pühendunud tööjõu jaoks. Töötajad peavad õppima käitumist, pidades silmas ettevõtte kui terviku huvisid ning juhid peavad õppima meisterlikkuse ja enesekehtestamise arendamist kogu ettevõttes.
6. Juhtida muutusi. Inimeste aitamine muutuste omaksvõtmisel. Õppivas organisatsioonis teavad inimesed, kuidas tekitada selliseid muutusi, mida nad soovivad.
7. Tõe väljendamise pärast. Õppivas organisatsioonis saab asjadest rääkida nii, nagu nad on ning inimesed ei pea kartma tõe väljaütlemist.
8. Aeg nõuab seda. Tootmise ja toodangu paindlikkus, inimesed õppivates organisatsioonides on võimelised nendes muutustes osalema.
9. Me tunnistame vastastikust seotust. Võime mõelda laiemalt, tegutseda tuleb kollektiivse mõtlemise ja arusaamise tasandil – organisatsioonide, kogukondade ja ühiskonna tasandil.
10. Me tahame seda. Inimesed tahavad sellises organisatsioonis tööd teha ja seda üles ehitada.

Õppiv organisatsioon ei arene iseenesest. Õppiv organisatsioon areneb läbi konkreetsete sammude ja tegevuste. Peter Senge (1994: 1-593) õppiva organisatsiooni põhitöö baseerub viiel elukestval õppimise ja praktiseerimise programmil. Senge viis distsipliini on isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja

süsteemne mõtlemine. Neid peaksid õppiva organisatsiooni arendamiseks juhid ning töötajad omandama ja järjekindlalt rakendama. Senge õppiva organisatsiooni mudelis ei ole oluline organisatsiooni tüüp. Tegemist on paindliku ja universaalse mudeliga.

Esimene distsipliin on isiklik meisterlikkus. See tähendab tähelepanu pööramist oma tulevikunägemusele ja isiksuse terviklikule arengule. Mitte keegi ei saa arendada kellegi teise isiklikku meisterlikkust. Isikliku meisterlikkuse keskmes on isikliku visiooni ja hetkeolukorra tajumine. Isiklik meisterlikkus õpetab oma visiooni hoidma isegi siis, kui selle saavutamine tundub võimatu ning samuti õpetab, et ei tohi vältida maailma nägemist sellisena nagu ta on, isegi siis, kui see on ebameeldiv. Erakordse visiooniga on võimalik saavutada erakordseid tulemusi. Hetkeolukorra täpne ja täielik tajumine on selle distsipliini nurgakivi. Isiklik meisterlikkus õpetab tegema valikuid. Need, kes teadlikult tegelevad oma arengu kujundamisega, suurendavad Senge kohaselt „pidevalt oma võimet saavutada just neid tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad“. Isikliku meisterlikkuse praktiseerimine on kui vestlus iseendaga - üks hääli unistab sellest, mida me sooviksime tulevikult, teine aga sellest, milline on meid ümbritsev maailm ning tihti hästi peidetud kolmas hääli ütleb, et on valitud tee, mida soovisin ja olen sellega nõus (Senge *et al.* 2003: 1-524).

Järgmine õppiva organisatsiooni tunnus on mõttemudelid. Mõttemudelid on kujundid, eeldused, kogemused ning lood meie mälus ja alateadvuses. Nad määravad suhtumise endasse ja teistesse, seega kui peaks ilmnema vajadus, tuleb oma suhtumist analüüsida ning ka vajadusel korrigeerida. Mõttemudelite erinevusega selgub, miks kaks inimest vaadeldes üht ja sama sündust kirjeldavad seda erinevalt. Senge (*Ibid.*: 1-524) kirjutab, et mõttemudelitega töötamiseks on vaja kahte põhioskust: peegeldamine (oma mõtteprotsessi aeglustamine teadvustamiseks mõttemudelite moodustamine) ja küsitlus (jutuajamine, mille jooksul me jagame omi vaateid ning arendame teadmisi teineteise eelduste kohta). Nende oskuste väärtus väljendub nende puudumisel. Inimesed, kel puudub peegeldav mõtlemine, ei kuule, mida teised ütlevad, nad kuulevad vaid seda, mida ise kuulda soovivad. Inimesed, kel pole minimaalseid küsitlusoskusi, kulutavad ohtralt aega omi ideid selgitades ning lõpuks kurnatutena leiavad nad mingi kompromissi, millest keegi ei võida. Mõttemudelite distsipliin pakub muutumiseks enim võimalusi. Senge (*Ibid.*: 1-524) ütleb, et meeskonnad, kes seda praktikas kasutama

hakkavad, kinnitavad, et suureneb võime tulla toime muutustega keskkonnas. Teisalt on see raskeim tunnus, kust alustada õppiva organisatsiooni rajamist. Eelkõige on vaja suurt kannatlikkust. Uute mõttemudelite loomine, mis jääksid ka püsima, saab toimuda vaid kujutletud asju tegevustega sidudes.

Kolmandaks distsipliiniks on visiooni jagamine. See on pidevalt kestev protsess, mis on ühiselt väljatöötatud tulevikunägemus. Oluline on visioon reaalsuseks muuta. Visiooni loomine hõlmab järgnevaid komponente: visioon (kujutluspilt tulevikust, mida soovime näha), väärtused (kuidas me liigume soovitud suunas), eesmärk või missioon (mida organisatsioon on tegemas) ning vahe-eesmärgid (etapid, milleni loodame jõuda lühema aja jooksul) (*Ibid.*: 1-524). Ühise visiooni loomine võib inimesi omavahel tugevamalt siduda.

Senge õppiva organisatsiooni järgmine tunnus on meeskondlik õppimine. Meeskondlik õppimine tagab selle, et õpitu tuleks organisatsiooni, leviks seal ning jääks püsima ka pärast töötaja lahkumist. Meeskondlik õppimine, erinevalt meeskonna ülesehitamisest, ei keskendu meeskonnaliikmete oskuste arendamisele ega ka suhtlemisoskusele. Meeskondlik õppimine toimub läbi vestluse, olgu siis selleks dialoog või diskussioon. See distsipliin on kõige rohkem intellektuaalseid, emotsionaalseid, sotsiaalseid kui ka hingelisi väljakutseid pakkuv. Meeskondlik õppimine algab iseõppimise ja eneseharimisega, sellele kaasneb vaatamine väljapoole arendamiseks teadmisi ning joondumine teiste meeskonna liikmete järgi (*Ibid.*: 1-524). Meeskondlik õppimine peab tagama teineteise mõttemudelitest arusaamise ning ühtsetel väärtustel põhinevate hoiakute, käitumis- ja mõtlemisviiside arendamise.

Viimane tunnus Senge õppiva organisatsiooni mudelis on süsteemne mõtlemine. Süsteemne mõtlemine on ettevõtte üks põhialuseid ning seob kõike ülejäänut, selle arendamine võimaldab näha omavahelisi seoseid nähtuste vahel ning leida süsteemis parandamist vajav valdkond. Lisaks aitab see näha, kuidas süsteeme efektiivsemalt muuta ning käituda kooskõlastatult protsessidega looduses ja majanduses. Süsteemse mõtlemise all kajastatakse ka õppimist, et tunda valitud tegevustega kaasnevaid kompromisse (*Ibid.*: 1-524). Inimene, kes suudab näha, kuidas toimivad üheaegselt sündmused, süsteemid ja mõttemudelid, omab head süsteemset mõtlemist.

Ülalmainitud viis distsipliini kirjeldavad õppiva organisatsiooni tunnusjooni. Ainult koos rakendades muudavad need viis distsipliini organisatsiooni õppivaks. Senge (*Ibid.*: 1-524) annab teada, et süvaõppetsükkel on õppiva organisatsiooni põhiolemus, mille käigus meeskonna liikmed arendavad uusi oskusi ja võimeid, teadlikkust ja vastuvõtlikkust. Esmaseks õppivaks organisatsiooniks kujunemise põhitingimuseks on kõigi organisatsiooni liikmete ühine arusaam organisatsiooni missioonist ja visioonist ning uued oskused, hoiakud ja arusaamad peavad tekkima ühise arenemise ja õppimise kaudu.

Edu võib olla meeskonna innovatiivsusele tõsine oht. Kui meeskond on olnud pikemat aega edukas ning seda ei ole katkestanud keerukad muutused, muutuvad selle liikmed enesega rahulolevaks ja teevad oma tulemuslikkuse parandamiseks vaid hädavajalikke pingutusi. Kui tekivad uued olukorrad, reageeritakse nendele rutiinsete ja ohutute lahendustega. Meeskond on kaotanud innovaatilise mõtlemise võime ning on vähem suuteline hakkama saama keeruliste muutustega või kasutama uusi esilekerkinud võimalusi. Enesega rahulolu võib olla hävitav loovale mõtlemisele, meeskonna ideed on keskpärased ja fantaasiavaesed. Innovaatilisuse kaotanud meeskonda on kerge ära tunda selle järgi, kui vähe loovust ta probleemide lahendamisel kasutab. Vastandina eeldavad innovaatilised meeskonnad, et nad peavad pidevalt oma tulemuslikkust parandama. Nad ei tee seda ainult püüdlikumalt töötades, vaid on kogu aeg avatud innovaatilisuse suurendamise võimalustele. (Barner 2004: 1-343)

Senge (1990: 1-424) toob välja tõsiasja, et paljud organisatsioonid võtavad end kokku ainult siis, kui nende ellujäämine on ohus. Inimesed võtavad end kokku ainult piisava ähvarduse korral. Senge (*Ibid.*: 1-424) sõnal ollakse arvamusel, et organisatsioon muudab end ise, sest muutub keskkond, milles ta eksisteerib. Teisalt võib olla kriis muudatuste tõukeks. Kriis on ettevõttele ja selle töötajatele ebameeldiv sündmus, mis seab ohtu edasise eduka tegevuse. Tüüpiline viga on, et kriisis tegutsetakse rohkem, kui mõeldakse. Pealegi käitub igaüks, nagu paremaks peab. Väga raske on muuta vanu käitumisviise ja -harjumusi. Muudatuste juhtimisega tuleb tegeleda organisatsiooni eri tasanditel. Kõik töötajad tuleb kaasata muudatuste protsessi, sest õppiv organisatsioon toetab eksperimenteerimist ning uute lahenduste otsimist. Senge (2003: 1-524) arvates peaksid juhid julgustama töötajaid, et nad oleks avatud uutele ideedele, suhtleksid

teineteisega avameelselt, saaksid põhjalikult aru ettevõtte toimimisest, looma ühtse visiooni ning oma eesmärkide nimel üheskoos töötama.

Autor on arvamusel, et rakendades Senge viie distsipliini printsiipe saavad meeskonnad aru, kuidas käituda, et täiustada koos töötamist ning diskussiooni, et luua tulemusi, mis loevad neile kõigile. Viie distsipliini rakendamine eeldab juhtidelt loova pinge loomist ja uute oskuste õppimist. Õppimine saab aga toimuda vaid iga töötaja kui õppija soovil.

1.3. Tööstress

Stress võib olla nii sõber kui ka vaenlane. Eristatakse kahte tüüpi stressi: eustress ehk positiivne stress ja distress ehk negatiivne stress. Eustress paneb meid tegutsema ning tekib tavaliselt positiivsete sündmuste tagajärjel. Eustressi olukorras võib pingutus ja enese kokkuvõtmine olla vägagi suur, kuid väljakutse möödudes saabub heaolu- ja rahuldustunne (Paju *et al.* 2007: 1-125). Samas distress pärsib meie tegevust ning ilmneb olukordades, mida tajutakse häirivatenä. Otsese distressi tekitava olukorra möödumisele ei järgne rahunemist, vaid ärritus, pahameel või hirm jäävad kauaks kestma (*Ibid.*: 1-125). Mõõdukas koguses stressi paneb meid tegutsema. Üleminek eustressilt distressile on subjektiivne, sõltudes üksikisiku ja tema keskkonna vahelisest suhtest.

Kaks olulist probleemi, millega tänapäeva ettevõtted puutuvad kokku, on stress ja töötajate tööga rahulolu. Esmapilgul võiks arvata, et need kaks probleemi ei ole omavahel korrelatsioonis, aga kui me vaatame neid probleeme sügavuti, siis on näha, et üks mõjutab teist ning kui mõlemad toimivad hästi, võib see tuua positiivsed tulemused töötajate töös ja ettevõttes. Stressi võib pidada ebameeldivaks, kui me kogeme, et nõuded (tööalased ja mitte tööalased) ei ole tasakaalus meie võimetega neid lahendada. Kui aga töötaja saab hakkama survega tööl ja suudab talle antud ülesanded täita, siis on stress tööd motiveerivaks teguriks. Rahulolu reguleerib stressi. Tööstress on oluline tööga rahulolu tegur. Kui stress toimib motivaatorina, siis on tulemuseks loovus ja rahulolu. Kui aga stress toimib negatiivse tegurina, siis selle tulemuseks agressiivsus ja madal tööga rahulolu. (Halkos *et al.* 2010: 415-431)

Lazaruse ja Folkmani (1984: 1-45) stressi teooria kontekstis vaadeldakse stressi kui pingeseisundit, mis tekib, kui inimene tajub vastuolu keskkonna poolt esitatud väljakutsete ja oma toimetulekuvõimaluste vahel. Samas Halkos ja Bousinakis (2010: 415-431) viitavad stressile kui ebameeldivale emotsionaalsele seisundile, mida me kogeme, kui meile esitatud tööalased ja mitte tööalased nõudmised ei ole tasakaalus meie võimetega neid lahendada. Tööstress avaldab kahjulikku mõju nii indiviidi tervisele, elukvaliteedile, organisatsioonile, kus ta töötab, tema töö kvaliteedile ja produktiivsusele, aga ka ühiskonnale tervikuna (Seppo *et al.* 2010: 1-80).

On tõestatud, et mistahes eluperioodil läbielatud pikaajaline ja intensiivne stress võib närvisüsteemi kahjustada, paisates segi primitiivse närvisüsteemi ohutuvastamise aparadi, muutes selle kas ülitundlikuks või tundetuks. Närvisüsteem on häälestatud ellujäämisele, reageerima agressiivselt või hirmunult eluohtlikele olukordadele. Stressist kurnatud närvisüsteemil on üha raskem ohtu adekvaatselt hinnata. Väikesed solvanguvad võivad näida tõsiste ähvardustena ning meeldivad pisiasjad muutuvad emotsionaalselt ülepaisutatuks. Stressi põhjustatud tuimus ja nüridus tõrjuvad empaatia tagaplaanile. Stressist tuimestatud närvisüsteemi puhul võib inimene aga muutuda täiesti tundetuks. (Dozier 2003: 1-352)

Tähtis on töökoha atmosfäär ja mikrokliima. Vajalik on arendada töökultuuri, kus töötajad usaldavad üksteist ning tunnustavad üksteise panust. Hea pingete maandaja on avatus ja siiras suhtlemine kõigil juhtimistasanditel, kõikide inimeste vahel, olenemata ametist. Töönõuete ja kohustuste selgus ning nende selgeks rääkimine aitavad töötajal mõista töö sisu ja tähendust. Töötajaid tuleb toetada ja julgustada ka siis, kui nende tegevuses on esile tulnud vigu (Elenurm 2009: 47). Ettevõtte kultuur, töökeskkond ja töö ise mõjutavad inimese tervislikku seisundit ja töö tulemuslikkust. See tähendab, et ettevõtte tervislik seisund tuleneb indiviidi ja ettevõtte vahelise suhte kvaliteedist. Inimene viibib suurema osa päevast tööl, seetõttu mõjutab see tugevasti meie meeleolu, emotsioone ja heaolu. Töö võib olla rahulolu, aga ka rahulolematuse allikas. Töökoha kliima olulisuse ja õppimist soodustavat struktuuri on välja toodud Örtenblad'i õppiva organisatsiooni raamistikus.

Tööstress on tuntud nähtus, mis võib väljenduda erinevalt, mõjub töötajatele erinevalt erineva töö kontekstis. Õppides tööstressi tundma töö erinevates kontekstides, aitab see

sügavamalt mõista nähtust tervikuna, minimeerida selle negatiivset mõju töötajate tootlikkusele, rahulolule ja pühendumisele nende töös. (Michael *et al.* 2009: 266-288)

Tööstressi tekkimisele võivad viia töö ülekoormus, segased tööülesanded, vähene otsustusõigus oma tööülesannete osas, pingelised suhted teiste töötajatega, vähene tugi kolleegidelt või juhtidelt, koondamine, mitte piisav tasu tehtud töö eest. Stressis olles on tendents näha kõike negatiivsena ja üle tähtsustada probleemseid situatsioone, seejuures alahinnates on võimeid. Inimorganismis pinget tekitavaid ärritajaid nimetatakse stressoriteks.

Seaward (2004: 1-528) on tööstressorid klassifitseerinud viide rühma – organisatsioonilised stressorid, karjääriga seotud stressorid, rolliga seotud stressorid, ülesannetega seotud stressorid ja töökeskkonnaga seotud stressorid. Organisatsioonilised stressorid on muudatused ettevõttes, mitteadekvaatne suhtlemine, inimestevahelised konfliktid, konfliktid ettevõtte eesmärkidega. Karjääriga seotud stressoriteks on edutamisevõimaluste vähesus, teistsugused kohustused töökoha uutel tasanditel. Rolliga seotud stressorid on konfliktid ja ambitsioonid, mitteadekvaatsed ressursid ja juhtimine töö lõpuleviimiseks. Ülesannetega seotud stressorid on kvantitatiivne ja kvalitatiivne üle- ning alakoormusega töö, teiste elude ja heaolu eest vastutamine, madal otsustusõiguse tase. Töökeskkonna stressoriteks on vähene töökultuur, halb töökorraldus, töövahendite puudus või aegunud ja nõudmistele mittevastavad töövahendid, füüsilised tegurid, ergonoomilised probleemid ning müra, lõhnad ja ohutusnõuded. (*Ibid.*: 1-528)

Euroopa Komisjoni raportis (European Commission ... 2002: 1-13) on loetletud olulisimad töökohal stressi tekitavad tegurid ehk stressorid alljärgnevalt:

- Liiga suur või liiga väike töökoormus;
- Ebamõistlikud tähtsused;
- Segaselt püstitatud tööülesanded ja ebaselged juhtimisliinid;
- Kui hästi tehtud tööd ei tunnustata;
- Kui puudub võimalus kaebusi esitada;
- Palju vastutust, kuid vähe kontrolli või otsustusvabadust;
- Mittetoetavad või koostööle mittealtid ülemused, alluvad või kaastöötajad;
- Kontrolli puudumine oma töötulemuse üle;

- Ebakindlus töö suhtes, oma positsiooni suhtes;
- East, soost, rassist, rahvusest või religioonist tulenevad eelarvamused;
- Vägivalla, hirmutamise või kiusamise võimalikkus;
- Ebameeldiv või ohtlik füüsiline töökeskkond;
- Võimaluse puudumine oma annete ja võimete rakendamiseks;
- Võimalus, et väike viga või tähelepanu hajumine võivad viia oluliste negatiivsete taga järgedeni.

Stressorid sõltuvad konkreetsest tööst ja töökohast. Eeltoodud nähtused töökohal ei põhjusta kohe stressi, aga nende pikaajaline esinemine võib viia vaimse või füüsilise terviserikkeni. Dozier (2003: 1-352) lisab, et hea suhe bossiga tagab teatava kontrolli oma tööalase staatuse üle. Ükskõikne, isegi vaenulik ülemus võib tekitada abitust ja frustratsiooni.

Euroopa komisjoni uuringus (2002: 1-13) seovad eksperthinnangud kõrged tööalased nõudmised oma töö üle südame-veresoonkonna haiguste, kaela- ja seljavalude, depressiooni ja ärevuse esinemise riski suurenemisega. Tööstressiga seostatakse veel maohaavandite teket, astmat, ka vähki ja unehäireid. Stressis inimestele on sageli omane ebatervislik toitumine, suitsetamine, alkoholi ja teiste psühhotroopsete ainete suurem kasutamine. Stress suurendab õnnetuste, sh tööõnnetuste tõenäosust.

Tööstressi kaardistamiseks on HSE (*Health and Safety Executive*) välja töötanud laialdaselt kasutatava „HSE Management Standards Indicator Tool“, eesti keeles „Tööstressi kaardistaja“. HSE tööstressi kaardistaja olulisemaks plussiks on asjaolu, et ta on suunatud spetsiaalselt ettevõtetele ning selle jaoks on spetsiaalselt välja töötatud head rakendusvahendid. Ettevõtte saab oma tulemusi võrrelda riigi keskmisega ning soovitud tuvastatud probleemidega tegelemiseks. HSE 35 küsimustikuga hinnatakse kuut peamist tegurit – töö poolt esitatud nõudmised, kontroll/sõnaõigus, toetus, suhted töökohal, roll ja muutuste juhtimine. (Palmer *et al.* 2010: 1-194)

Stressi all võib kannatada iga töötaja sõltumata vanusest, soost, staatusest. Osa töötajaid võib erinevatel aegadel suurema riski alla sattuda nii töistel kui ka isiklikel põhjustel. Pikaajalisele stressile võib järgneda läbipõlemine.

Ühena esimestest on läbipõlemist defineerinud Saksamaal sündinud Ameerika psühholoog Herbert Freudenberger. Ta on öelnud, et läbipõlemissündroom on energia kulumine, mis tekib vaimsest ja füüsilisest ülekoormusest. See röövib inimeselt energia ja võime probleeme lahendada. Põhjuseks võib-olla, et inimene püstitab endale sageli liiga kõrgeid eesmärke, mida ta ei suuda täita. Samal ajal ei ole ta valmis seda enesele tunnistama, vaid üritab meeleheitlike pingutustega eesmärkideni jõuda. Ta tunneb end väsinu, ärritatu ja üksikuna. (Freudenberger 1980: 1-214) Teaduslikes uuringutes kirjeldatakse 132 erinevat sümptomit, mida seostatakse läbipõlemisega. Oma iseloomult on need emotsionaalsed, vaimsed, füüsilised ning seotud käitumise või motivatsiooniga. (Jürisoo 2004: 1-208)

Läbipõlemine tabab sageli eriti sihiteadlikke inimesi. See on hinnatav omadus ning töölevõtmisel hinnatakse seda kõige sagedamini. Samas peab iga loomuomadust olema just parasjagu. Tuleb uurida, kui kange on inimese tahtmine eesmärgini jõuda. Liiga tugeva pühendumisega eesmärgile kaasneb oht läbi põleda. Parim oleks optimaalne pühendumus, sest siis ei tule maksta pühendumise eest liiga kõrget hinda. (*Ibid.*: 1-208) Läbipõlemine tekib olukorras, kus ambitsioonid ja tegelikkus ei kattu. Tihti nõuavad ettevõtte juhid töötajatelt väga palju. Selleks, et hakkama saada ja edukas olla, peab erakordselt pingutama. Ka tekitab hirmu ja stressi vähene struktureeritus, samuti liiga jäik struktuur ei lase inimesel end hästi tunda. Hirmul võib olla jõud, mille mõjul võib tekkida läbipõlemine.

Liigne ärrituvus, ülitundlikkus solvangute ja ülekohtu suhtes, „plahvatamised“ tööl, unetus, seedimishäired, vähene jõudlus, sagedased töölt puudumised, söömis- ja/või joomisharjumuste muutused, sh narkootiliste ainete ja alkoholi tarbimise sagedus on läbipõlemise hoiatavateks märkideks. Sümptomitena võiks veel lisada sagenevad unustamised, kasvavat mõttetusetunnet tööl, üleüldist vaenulikkust, mis võib mõjutada isiklikke ja perekonnasuhteid. Stressist ja unetusest kujuneb nõiaring, kus üks võimendab teist. Unetus vähendab meie mõtteärksust, mistõttu töö ja igapäevaelu muutub stressirohkeks. Läbipõlemise tulemuseks võib olla „ma vihkan oma tööd“ tunne. Tänapäeva konkurents- ja stressirohke töö võimendab seda kõike. (Dozier 2003: 1-352)

Ka ettevõtte jaoks kaasnevad stressis töötajatega probleemid. Stressis töötajad on madalama töövõimega, ei ole enam nii pühendunud ja loovad. Nad on tihti töövõimetuslehel,

samuti võib stressis töötajatega kaasneda suur personalivoolavus. Suureneb tööõnnetusterisk, sest töötajate tähelepanu on hajutatud. Ning kindlasti kannatab töö kvaliteet, mis omakorda võib väljenduda kliendi rahulolematuses ning nõuetest ettevõtte vastu.

Stressist räsitud inimene vajab hoolikalt läbimõeldud kombineeritud ravi: arsti poolt määratud protseduure ja ravimeid, enda initsiatiivi teha kõik, mida keha ootab energia taastamiseks. Selleks võivad olla kehalised harjutused, veeprotseduurid, toidulaua korrastamine. Täielik tervistumine nõuab aega ja pühendumist ning nõuab suurel määral enesega tegelemist. (Paju *et al.* 2007: 1-125)

Toetudes uurimistulemustele väidab töö autor, et tööstressi suurenemist mõjutavad vaimse ja emotsionaalse ülekoormuse suurenemine, tööga seotud ebarealistlikud ootused. Läbipõlemine haarab inimest nii emotsionaalselt, vaimselt kui ka füüsiliselt. Läbipõlemise tundemärgid on ärritus, rahutus, närvilisus, väsimus, apaatus, jõuetus.

1.4. Õppiva organisatsiooni ja tööstressi seosed

Tänapäeval kuuluvad paratamatult tööelu juurde pidev õppimine ja arenemine, pingelised olukorrad ja emotsionaalne stress. Õppiv organisatsioon on ettevõtte, kus inimesed järjepidevalt suurendavad oma võimet luua soovitud tulemusi, kus edendatakse uusi mõttemalle ning kus töötajad pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida. Töötajad tõrjuvad neid muudatusi, kus keegi teine püüab neid muuta, mitte muudatusi kui niisuguseid. Kõik see tekitab tööstressi. Tööstressi vähendamiseks saame muuta töö sisu, töökorraldust, töökeskkonda, vähendada tööstressorite hulka ja mõju, õpetada inimesele stressiga toimetulekut või jätta kõik muutmata ning tegeleda tööstressi tagajärgedega. Iga ettevõtte puhul on stressi ennetavad ning vähendavad meetmed erinevad. Kõige parem soovitus tööandjale tööstressi vältimiseks ettevõttes on oma lubadustest kinnipidamine.

Senge õppiva organisatsiooni käsitluste keskmeks on kujutus ideaalsest organisatsioonist ning sellele omastest tunnustest. See aga muudab Senge teooria praktikasse rakendamise keeruliseks, sest ideaalset organisatsiooni ei ole olemas. Küll aga püüdleb iga organisatsioon ideaali poole. (Örtenblad 2007: 108-122) Ideaalse õppiva organisatsiooni poole püüdlemisel peaks iga töötaja soovima panustada kõik oma teadmised ja oskused organisatsiooni hüvanguks ning olema valmis pingutama organisatsiooni nimel rohkem

kui temalt oodatakse. Reaalne olukord on aga see, kus ikka leidub töötajaid, kes seda teha ei soovi või jääb neil vajaka informatsioonist või oskustest. Kuid alati pole süüdi töötaja. Tihti on olukordi, kus ettevõttes puudub hea sisekliima, mis soodustaks töötajate vahelist suhtlemist ning koostööd, töötajatel puudub informatsioon organisatsiooni eesmärkidest või neid lihtsalt ei kaasata sellesse.

Töö tegemiseks on väga oluline ettevõtte sisekliima. Palju sõltub, kuidas juht oma alluvatesse suhtub. On ta toetav, suhtub kui indiviidi, kellel on heade omaduste kõrval ka puudusi või pigem võrdsustab töötajat masinaga, mida on kerge tõrke korral välja vahetada. Oluline on ka läbisaamine kolleegidega. Samuti peab juht märkama alluvas toimuvaid muutusi: hoidub omaette, ignoreerib teisi, ärritub kergesti, töötab kaootiliselt, töö ei laabu, paberid kuhjuvad. Juhi tööülesannete hulka kuulub töö õigesti korraldamine, töötajate innustamine ning seeläbi tarbetute pingete vältimine. Läbipõlemise põhjuseks on suutmatus stressiga toime tulla, mille tulemusel inimene nõrgeneb nii füüsiliselt kui psüühiliselt. Inimene tunneb ennast võimetuna oma eesmärkide saavutamisel, on kurnatusseisundis ja püüab tööst eemalduda. Läbipõlenu teeb oma tööd mehaaniliselt, pigem täidab pabereid, kui suhtleb inimestega, ta ei taha hommikul tööle tulla ning sageli lahkub ta töölt, sest ta tunneb, et pole enam selline töötaja nagu tahaks olla. Läbipõlenud inimest iseloomustab emotsionaalne kurnatus, isiksuse muutumine, inimest ei huvita miski, tema töötulemused on viletsamad, töötaja tunneb end ebakompetentsena, töö produktiivsus väheneb. Läbipõlenul esinevad unehäired, ta ärkab väsinuna, tal on tihti peavalu, halb keskendumisvõime, tal võib tekkida ülitugev vihaemotioon. Sellises olukorras võib läbipõlenu käituda väga kummaliselt, langetada otsuseid, mida ta pärast kahetseb. Stressis või läbipõlenud töötaja valab tihti oma pinged välja lähedaste peal.

Örtenblad'i (*Ibid.*: 108-122) arvates tundub, et see mida Senge mõtles õppiva organisatsiooni all, on kergesti tõlgendatav ning ja tundub, et on võimalik lihtsalt omada erinevaid arusaamu tema versioonist "õppiv organisatsioon".

Gardiner ja Whiting (1997: 41-48) viitavad väljakujunenud uurimistulemustele ja uurimistöö tulemused näitavad, et aja jooksul on muutunud käitumine läbi õppivate organisatsioonide ning see on toonud kasulikku mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ning on parandanud töö tulemuslikkust ja töötajate rahulolu. Hong ja Kuo (1999: 207-

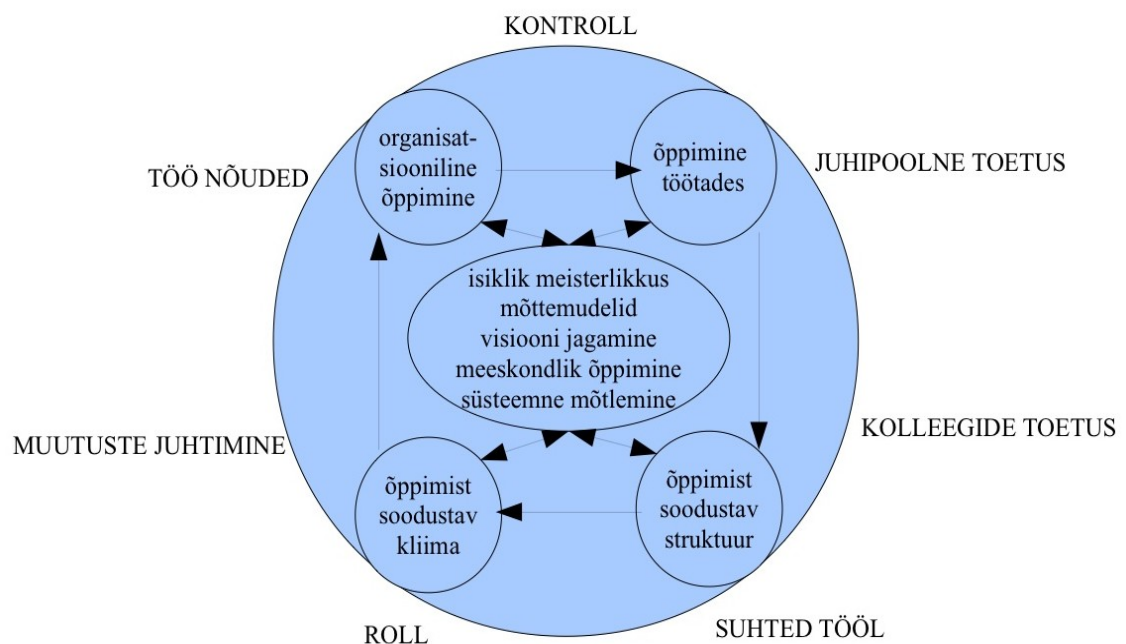
215) väidavad, et tegevuse tõhusus õppivas organisatsioonis võimaldab töötajatel omandada sotsiaalseid kombeid ja oskusi kaastöötajatega suhtlemisel nii, et need tõstavad töötajate moraali ja vähendab töölt puudumisi. Alates praktilistest uuringutest võib leida, et õppiva organisatsiooni edendamine aitab parandada tööga rahulolu. Paindlikud eksperimendid soodustavad pidevat õppimist, ulatuslikku kultuuriõpet ja süsteemset mõtlemist, nendega on võimalik muuta töötajate suhtumist ja arvamust töö kohta ning suurendada sisemist rahulolu. Lisaks parandades töötajate ettekujutust väärtustest, võivad töötajad parandada töötahet ja motiive ning tõhustada välist rahulolu. (Chang *et al.* 2007: 155-185) Eelnevalt kirjeldatust leiame, et õppival organisatsioonil on märkimisväärselt positiivne mõju töötajate tööga rahulolu suhtes.

Organisatsioonilist õppimist keskmise suurusega tootmisettevõttes tasub vaadelda Örtenblad'i (2004: 129-144) õppiva organisatsiooni tunnuste põhjal: organisatsiooniline õppimine (*organizational learning*), õppimine töötades (*learning at work*), õppimist soodustav kliima (*learning climate*) ja õppimist soodustav struktuur (*learning structure*). **Organisatsiooniline õppimine** on erinevate õppimise tasandite teadvustamine ja teadmiste talletamine organisatsioonis. Oluline on seejuures teadmiste kasutamine praktikas. Indiviidide poolt õpitu talletatakse organisatsiooni mälus, milleks on rutiinid, standardid, jagatud mõttemudelid, dokumendid, käsikirjad jne. **Õppimine töötades** vaatab õppimist ja teadmisi kui kontekstist sõltuvaid. Formaalsed kursused peaksid mängima limiteeritud rolli, sest kursustel õpitud on raske rakendada praktikasse ning teadmisi saab vabamalt rakendada edaspidises tegevuses, kui õppimine on aset leidnud töötamise käigus. **Õppimist soodustav kliima** on organisatsiooni atmosfäär, mis muudab õppimise töötajate jaoks kergeks ja loomulikuks. **Õppimist soodustav struktuur** on paindlik organisatsioon, kus organisatsiooni liikmed saavad teha kiireid otsuseid, et rahuldada klientide ootusi. Indiviidid õpivad keskkonnalt ja organisatsiooni liikmed peavad olema pidevad õppijad, et hallata klientide muutuvaid vajadusi, soove ja nõudmisi.

Örtenblad (*Ibid.*: 129-144) väidab, et kõik mudeli aspektid peavad olema organisatsioonis esindatud, et kutsuda ennast õppivaks organisatsiooniks ja soovitab nimetada organisatsioone, kus esinevad aspektid osaliselt „osalisteks õppivateks organisatsioonideks“ („*partial learning organizations*“). „Täielikus“ („*full*“) õppivas organisatsioonis

on paindlikud tegevused tõelise organisatsioonilise õppimise tulemus, mis on saavutatav detsentraliseerimise, lameda, meeskonnal põhineva, mitteformaalse struktuuri tulemusena, kus igaüks on võimustatud tegutsema ja otsuseid tegema lähtuvalt organisatsiooni huvidest. Paindlikkus võimaldab organisatsioonil kohanduda pidevalt muutuva sisemise ja välimise keskkonnaga, samuti saada hakkama pidevate muutustega, mis võivad olla tingitud turu vajadustest ja nõudmistest. (*Ibid.*: 129-144)

Senge õppiva organisatsioon viis distsipliini (isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine, süsteemne mõtlemine), Örtenblad'i õppiva organisatsiooni neli tunnust (organisatsiooniline õppimine, õppimine töötades, õppimist soodustav kliima, õppimist soodustav struktuur) ja tööga seotud seitse olulist stressorit (kontroll, juhupoolne toetus, kolleegide toetus, suhted tööl, roll, muutuste juhtimine, töö nõuded) on kokku võetud joonisel 4.



Joonis 4. Senge ja Örtenblad'i õppiva organisatsiooni tunnused ümbritsetuna tööstressi tunnustest (autori koostatud).

Sengel ja Örtenblad'il on ühised elemendid õppiva organisatsiooni käsitlemisel, need on lihtsalt teises sõnastustes ja fookuses. On eeldus, et õppiva organisatsiooni põhimõtetest lähtuv juhtimine tagab minimaalse tööstressorite avaldumise organisatsioonis.

2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI JA TÖÖSTRESSI EMPIIRILINE ANALÜÜS

2.1. Fein-Elast Estonia OÜ lühitutvustus

Ettevõtte asutati 06.09.1994 Sindi Elastonia AS nime all aktsiakapitaliga 110 000 krooni aktsionäride ettevõtete tarbeks. Nüüdseks on ettevõtte aktsiakapital kasvanud 8 100 000 kroonini ning seoses euro tulekuga muudeti see 518 400 EUR. 2003 aasta jaanuarist on ettevõtte ümber nimetatud osaühinguks ja sama aasta lõpust kuulub tehas Fein-Elast Grupi koosseisu. 2004 aasta augustis sai ettevõtte nimeks Fein-Elast Estonia OÜ. Ettevõtte asub Sindi linnas, grupi sõsarettevõtted asuvad Austrias, Saksamaal ja Šveitsis. Ettevõtte omanikeks on Fein-Elast Grabher AG, Fein-Elast Verwaltungs GmbH, Fein-Elast Holding AG, Andreas Bräuer ning eestlasest juhataja Urmas Mägi.

Fein-Elast Estonia OÜ on tekstiilitootmisettevõtte, mille tegevusalaks on süntees- või tehiskiust niitude tootmine sukkade, sokkide ja kudumite valmistamiseks. Tehnoloogia võimaldab valmistada ühekordselt kaetud niite, kahekordselt kaetud niite ja õhkkaetud niite (lisa 5).

Ettevõttes on kuus nn. osakonda, mis tegutsevad protsessipõhiselt: poolimine, katmine, ümberpoolimine, pakkimine, ladu ja kontor.

Ettevõtte impordib kogu tooraine ning ekspordib 99% toodangust. Tootmiseks kasutatakse toormena nailonniiti, polüestrit, kumminiiti ja erinevaid elastaane. Toorainet ostetakse Hollandist, Itaaliast, Saksamaalt, Iisraelist, Malaisiast, Jaapanist. Suurem osa valmis- toodangust saadetakse Lähti, Leetu, Saksamaale ja Venemaale, veidi toodangust jääb ka Eestisse. Jaemüüki ettevõttes ei toimu.

Tootmistegevuse planeerimise aluseks on tellimused klientidelt. Kogu tootmine on üles ehitatud kliendi tellimustele, sest tootmine toimub vastavalt kliendi soovidele. Tootmis-

tähtaeg kujuneb vastavalt tootmisvõimsusele ja materjalide olemasolule. Tihti aga sõltub tootmistähtaeg artiklist, mida valmistatakse. Mõne toote tsükkel on seitse päeva, mõnel aga kaks nädalat. Tootmistsükli kestust mõõdetakse päevades ja kuudes. Tootmistegevus käib ettevõttes ööpäevaringselt. Tellimus määrab kindlaks kasutatavad materjalid, tootmistsükli pikkuse, valmistamise tehnoloogia. Tootmisprotsess (joonis 5) saab alguse tellimuse käsitlemisest.



Joonis 5. Tootmisprotsess (Fein-Elast Estonia OÜd tutvustav infomapp)

Fein-Elast Estonia OÜ väärtustab kõrgelt säästlikust ja keskkonnasõbralikust. Ettevõtte toodang on sertifitseeritud ÖKO-TEX sertifikaadi järgi, mis annab õiguse kasutada toodetel ja pakenditel märgist: “usaldusväärne tekstiil – kontrollitud kahjulike ainete suhtes öko-tex standard 100 järgi”.

Märtsis 2012 teeb ettevõttes tööd 48 töötajat, neist 41 on tootmis- ehk oskustöölised ja kuus on kontoritöötajad ning lisaks ettevõtte juht. Kuus töötajat on lapsepuhkusel.

Fein-Elast Estonia OÜ on Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liige, Eesti Kvaliteediühingu liige, Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu (PARE) liige, Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu (ERTL) liige.

2.2. Uuringu metoodika ja valim

Käesoleva töö eesmärk on selgitada millised tööstressiga seotud ohud varitsevad töötajaid keskmise suurusega tootmisettevõttes. Käesoleva magistritöö raames viidi ettevõttes läbi kaks küsitlust. Esimese küsitlusega selgitatakse õppiva organisatsiooni tunnused ettevõttes ning teise küsitlusega kaardistatakse tööstress keskastmejuhtide ning tootmistöölise seas. Nende kahe küsitlusega peaks selguma, kas ja missugused on seosed õppiva organisatsiooni ja tööstressi vahel.

Esimese uurimuse läbiviimiseks kasutati kvantitatiivse (statistikat võimaldavad vastused) ja kvalitatiivse (vabavastused) meetodi kombinatsiooni, mis on Made Torokoff

poolt välja töötatud õppiva organisatsiooni tunnuste välja selgitamiseks (Torokoff 2008: 114-118). Küsimustik baseerub Senge välja arendatud viiel distsipliinil põhineva lähenemise õppiva organisatsiooni jaoks: süsteemne mõtlemine, isiklik meisterlikkus, väärtused, ühise visiooni loomine ja meeskondlik õppimine. Küsimustik on koostatud selliselt, et iga Senge õppiva organisatsiooni tunnus on küsimustikus esindatud vähemalt seitsme väitena. Senge õppiva organisatsiooni kontseptsioon on universaalne ning ei sõltu organisatsiooni tüübist.

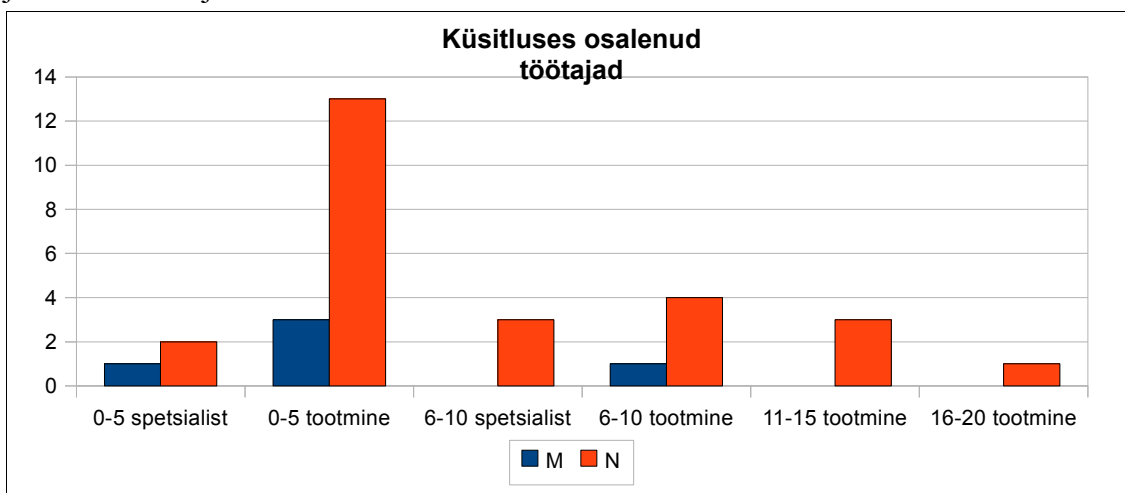
Läbiviidud „Organisatsiooni diagnostika ja õppiva organisatsiooni“ küsimustik koosnes 52-st väitest, mis on jaotatud viieks küsimuste blokiks ning lisaks viis vabavastustega küsimust. Blokid on jaotatud vastavalt Senge viiele distsipliinile: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine. Uurimistulemuste analüüsil on kasutatud kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodi kombinatsiooni. Küsimustikus toodud väidetele oli võimalik vastata 10-pallisel hindamisskaalal, kus 1 tähendas „ei ole väitega absoluutselt nõus“ ja 10 tähendas „väitega absoluutselt nõus“. Iga Senge distsipliini tunnust kirjeldati väidetes kui olemust, mis oli vastaja poolt identifitseeritav ja hinnatav, mitte ainult puhas vastaja arvamus või mulje.

Lähtuvalt vastuste antud hinnetest analüüsib autor õppiva organisatsiooni tunnuste esindatust ettevõttes. Tulemuste tinglikuks hindamiseks on autor interpreteerinud järgmised hinded: 0, 1-3, 4-6, 7-8 ja 9-10. Sarnaselt on oma magistritöös nii väikese valimi puhul interpreteerinud Trumm (2001) ja Vilgas (2010). Tulemus „0“ viitab sellele, et ettevõttes puuduvad õppiva organisatsiooni tunnused, ei tegeleta ettevõtte arenguga, õppimise ja muudatuste elluviimisega. Tulemus „1-3“ näitab, et õppiva organisatsiooni tunnused on nõrgal tasemel. See vahemik näitab, et ettevõttel on võimet muutusi rakendada, kuid esinevad probleemid õppiva organisatsiooni tunnuste osas. Tulemus „4-6“ viitab õppiva organisatsiooni tunnuste rahuldavale tasemele ettevõttes. Taoline tulemuste vahemik näitab, et ettevõtte soovib ja tahab muutuda, kuid puudu jääb teadmistest ja oskustest. Tulemus „7-8“ viitab sellele, et õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumine on hea. Ettevõttel on eeldusi areneda õppivaks organisatsiooniks. Tulemus „9-10“ näitab, et ettevõttes avalduvad õppiva organisatsiooni tunnused väga heal tasemel. Ettevõtte reageerib muutustele kiiresti, suudab edukalt muutusi ettevõttes rakendada

ning on arenev. Lisaks väidetele paluti vastajatel esitada oma isikut puudutavad andmed: vanus, haridustase, sugu, tööstaaž ja amet.

Küsitluse valimi moodustasid ettevõtte 48 töötajat, kes töötasid ettevõttes küsitluse läbiviimise ajal 21.12.2011 - 20.01.2012. Algselt oli küsitluse tähtaeg 13.01.2012, aga vastuste vähesuse tõttu pikendati küsitlust 20.01.2012. Küsitlust ei edastatud ettevõtte juhile, et saada õigemad tulemused õppiva organisatsiooni osas. Küsitlustest tagastati 31 ankeeti ehk 65%. Vastused koguti kokku viisil, millega tagati vastajate konfidentsiaalsus. Seeläbi olid vastajad avatumad ja küsitluse tulemused õigemad.

Küsitluses osalenute kohta on järgnevalt toodud statistiline analüüs. Joonisel 6 on näha, et enim on vastanute seas naisi, mis on selgitatav sellega, et naiste osakaal ettevõttes on 77%. Küsimustiku täitmisel osales 100% keskastmejuhtidest ehk 6 töötajat 6-st, ülejäänud 25 vastajat on tootmistöölised.



Joonis 6. Küsitluses osalenud töötajate statistiline analüüs (autori koostatud).

Lisaks toimus märtsis 2012 tööstressi kaardistamine Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) poolt väljatöötatud küsimustiku alusel. Tööstressi kaardistaja on 35 küsimusega küsimustik, mis mõõdab seitset olulist tööga seotud stressorite liiki: kontroll, juhipoolne toetus, kolleegide toetus, suhted töö, roll, muutuste juhtimine, töö nõuded. Küsimuste koostamisel on lähtutud parimast olemasolevast tõendus põhiseadmisest, mis seob töö omadusi terviseväljunditega. Küsimustik on loodud hea juhtimistava toetamiseks, pakkumaks ettevõtetele ja organisatsioonidele tagasisidet selle kohta, kuidas nende töötajaskond oma psühhosotsiaalset töökeskkonda hindab.

Abistamaks tööandjat psühhosotsiaalsete ohutegurite analüüsil pakub Tööinspeksioon tasuta internetipõhist tarkvara „Tööstressi kaardistaja“, mis asub veebikeskkonnas www.stressivastu.ee. Tööstressi kaardistajaga saadud andmete analüüsimiseks on võimalik kasutada kaardistajasse sisseehitatud analüüsivahendit. See võimaldab võrrelda oma ettevõtte tulemust kogu riigi tulemustega ning annab ühtlasi kokkuvõtlikku infot ettevõtte seisust seitsme olulise psühhosotsiaalse ohuteguri osas. Tulemuste lihtsamaks mõistmiseks kasutatakse värvikoodi, mis eristab need tegurid, millele tuleks veel erilist tähelepanu pöörata. Iga psühhosotsiaalse teguri tulemus võib ulatuda ühest (kehv) kuni viieni (soovitav). Tulemused on esitatud tulpdiaagrammis, mis näitab ettevõtte tulemusnäitajat kõigis seitsmes valdkonnas, soovitatavat vahe-eesmärki kõigis seitsmes teguris tulenevalt teie praegusest seisust, pikaajalist eesmärki, mille suunas püüelda. Viimane, pikaajaline eesmärk baseerub üleriigilisel uuringul, kus töötajad üle Eesti pidid hindama oma töökeskkonda ning nende vastustest on leitud 20% kõige paremad hinnangud andnud vastanute keskmine.

Küsitlus viidi läbi kahes etapis. Esiteks moodustasid küsitluse valimi ettevõtte kuus keskastmejuhti ning hiljem viidi läbi sama küsitlus 20-ne tootmistöölise seas juhusliku valimi alusel. Keskastmejuhtide küsitlustest tagastati kuus ankeeti ehk 100% ning tootmistööliste küsitlustest tagastati 13 ankeeti ehk 65%. Vastused koguti kokku viisil, millega tagati vastajate konfidentsiaalsus. Seeläbi olid vastajad avatumad ja küsitluse tulemused õiglasemad.

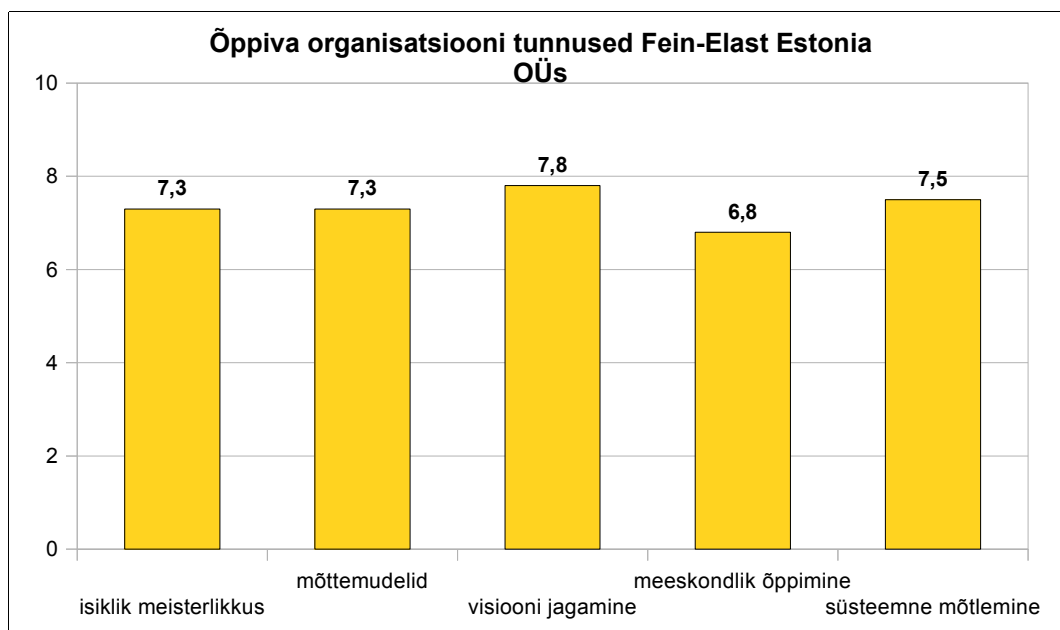
2.3. Uuringu tulemuste analüüs

2.3.1. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüs

Oma põhiolemuselt on ettevõtte selle tulemus, kuidas tema liikmed mõtlevad ja suhtlevad. Õppivas organisatsioonis väärtustatakse õppimist nii indiviidi, kui ka ettevõtte tasandil. Õppivas organisatsioonis jagavad meeskonnad omavahel kogemusi ja annavad edasi oma teadmisi.

Järgnevalt analüüsitakse Fein-Elast Estonia OÜ-s läbiviidud küsitluse tulemusel õppiva organisatsiooni avaldumist 10-pallisel hindamisskaalal, kus 1 tähendas „ei ole väitega

absoluutselt nõus“ ja 10 tähendas „väitega absoluutselt nõus“. Joonisel 7 on näha, et õppiva organisatsiooni tunnused avaldusid Fein-Elast Estonia OÜs tasemel „7-8“, mis tähendab, et tunnuste avaldumine on hea.



Joonis 7. Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumine Fein-Elast Estonia OÜs (autori koostatud).

Õppiva organisatsiooni tunnustest madalaima hinde 6,8 sai meeskondlik õppimine, võrdse tulemuse 7,3 said isiklik meisterlikkus ja mõttemudelid ja kõrgeima hinde 7,8 visiooni jagamine. Ettevõttel on eeldusi areneda õppivaks organisatsiooniks.

Järgnevalt analüüsitakse küsitluse tulemuste põhjal õppiva organisatsiooni viie tunnuse (isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine) avaldumist detailsemalt Fein-Elast Estonia OÜs. Tulemused tuuakse välja kogu ettevõtte lõikes ning lisaks eraldi keskastmejuhtide (KAJ) ja tootmistööliste (TT) lõikes. Madalaim ja kõrgeim tulemus tuuakse välja rasvases (*bold*) kirjas. Statistilise olulise näitaja puhul on rasvases (*bold*) kirjas statistiliselt oluliselt erinevad näitajad.

Isiklik meisterlikkus – isiklike oskuste laiendamine valdkondadesse, kus kõige rohkem soovitakse saavutada tulemusi ning luua keskkond, mis julgustab töötajaid arenema nende poolt valitud eesmärkide suunas. Tabelis 2 on toodud Fein-Elast Estonia OÜ tulemused isikliku meisterlikkuse distsipliini osas.

Tabel 2. Õppiva organisatsiooni tunnuse *isiklik meisterlikkus* avaldumine

Väite kirjeldus	Ettevõtte keskmine	KAJ keskmine	TT keskmine	Üldine standardhälve	Statistiline olulisus (p-väärtus)
Muudatuste juurutamine	7,3	6,0	7,6	2,0	0,74
Muudatuste järjekindel ellu viimine	7,7	5,8	8,1	1,7	0,15
Nõudlikkus enda tulemustes	9,2	9,2	9,2	0,8	0,45
Nõudlikkus teiste tulemustes	8,1	8,3	8,0	2,1	0,09
Hästitoimiv tagasisidesüsteem	6,7	3,8	7,4	2,5	0,73
Koolituste mõju tööle	7,2	8,2	7,0	3,1	0,45
Ühine arusaam töö kvaliteedist	7,6	6,5	7,9	2,3	0,94
Algatusvõimelised töötajad	6,8	5,0	7,3	2,6	0,40
Töötajate regulaarne hindamine	5,3	3,3	5,7	3,1	0,86
KOKKU:	7,3	6,2	7,6		

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Kõige nõrgema komponendina avaldus töötajate regulaarne hindamine (5,3), mida hinnati rahuldavaks. Oluline on märkida, et keskastmejuhtide hinnang samale väitele sai kõigest nõrga (3,3) tulemuse ning tootmistöölised hindasid nende regulaarset hindamist rahuldavaks (5,7), vastuste erinevat taset näitab ka kõrgem standardhälve (3,1). Töötajate arvamused selle väite osas on erinevad. Siia on hea võrdluseks tuua tagasiside andmine, kus keskastmejuhid hindavad seda taas rahuldava tulemusega (3,8), aga tootmistöölised hindasid seda heaks (7,4). Selline erinevus keskastmejuhtide ja tootmistööliste vahel on tingitud sellest, et keskastmejuhid, kes on tootmistöölistega rohkem seotud, annavad neile tagasisidet tehtud töö ja tulemuste kohta, paraku aga ei saa tagasisidet keskastmejuhid. Kõrgeima keskmise hinde sai nõudlikkus enda töö tulemuste suhtes. See sai väga hea tulemuse (9,2) nii keskastmejuhtide, tootmistööliste, kui ka ettevõtte lõikes tervikuna. Selle väite madal standardhälve (0,8) näitab töötajate ühtset arvamust. Töötajad suhtuvad oma töösse kohusetundlikult ning samuti ollakse nõudlikud kaastöötajate töötulemuste suhtes, mis ettevõtte tervikuna sai hinde hea (8,1). Kindlasti tuleks tähelepanu pöörata muudatuste juurutamisele ja nende järjekindlale elluviimisele. Tootmistöölistel on seda lihtsam teha, sest töös ette tulevaid muutusi pole niipalju, kui keskastmejuhtidel ning sealt ka hinnangud, kus tootmistöölised hindavad muudatuste juurutamist ja elluviimist heaks, keskastmejuhid aga kõigest rahuldavaks. Koolituste mõju tööle on tootmistööliste poolt hinnatud heaks (7,0), mis võib olla tingitud asjaolust, et spetsiifilise konkreetse tootmisettevõttega seotud koolitusi ei pakuta. Tootmis-

töölisel on võimalus ja kohustus osaleda nn tugikoolitustel, kus ka osaletakse, aga järelikult jääb arusaam sisust ja seostamine puudulikuks. Kogu ettevõtte hinne isikliku meisterlikkuse osas sai tulemuseks hea (7,3). Kõrge isikliku meisterlikkusega töötajat iseloomustavad järgmised tunnused: õppimine on kujunenud eluviisiks, pühendumus, kindel eesmärgitunnetus, algatusvõime ja vastutustunne.

Mõttemudelid – sügavalt juurdunud eeldused ja hoiakud maailma suhtes. Töötajate hinnang mõttemudelitele on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Õppiva organisatsiooni tunnuse *mõttemudelid* avaldumine

Väite kirjeldus	Ettevõtte keskmine	KAJ keskmine	TT keskmine	Üldine standard-hälve	Statistiline olulisus (p-väärtus)
Uuendusmeelsus	7,3	6,3	7,6	1,9	0,13
Projektitöö printsiibid	4,7	3,2	5,0	3,5	0,56
Probleemikeskne juhtimine	8,5	9,5	8,2	2,1	0,01
Viisakus teineteise suhtes	8,5	8,3	8,5	2,0	0,11
Pühendumist tööle hinnatakse	8,3	7,5	8,5	2,1	0,57
Probleemide lahendamine põhjus-tagajärg seoste alusel	7,6	8,5	7,4	2,9	0,28
Ressursside kokkuhoid	8,7	8,5	8,8	2,1	0,25
Ühised väärtused	6,9	6,2	7,1	2,7	0,05
Väärtustatakse töötajate algatusvõimet ja pühendumist	7,0	5,7	7,3	2,3	0,46
Töötajate tunnustamine	7,4	7,0	7,4	2,5	0,85
Arenguvestluste toimumise vorm	5,6	2,7	6,3	3,3	0,37
KOKKU:	7,3	6,7	7,5		

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Selle Senge distsipliini analüüsil selgus, et ühekordsete ülesannete täitmiseks on välja töötatud rahuldavad projektitöö printsiibid (4,7). Need on küll natukene paremad tootmistööliste seas (5,0), kui keskastmejuhtide seas (3,2). Erinevus võib tuleneda sellest, et keskastmejuhtidel on rohkem ühekordseid erineva sisuga ülesandeid, mis vajaks projektitöö põhimõtteid, kui tootmistöölistel. See väide vajab lisaanalüüsi, mida saab teostada tulemuste tutvustamisel töötajatele. Probleemide juhtimine (8,5) ja lahendamine (7,6) on heal tasemel. Eraldi tasub analüüsida keskastmejuhtide probleemikeskne juhtimine, mis sai tulemuseks väga hea (9,5). See näitab, et probleemide puhul ei otsita süüdlast, vaid parimat lahendust ning kõik töötajad süvenevad probleemi. Ka probleeme lahendatakse keskastmejuhtide seas paremini (8,5), kui tootmistööliste seas (7,4). Otsi-

takse tekke põhjust, mitte ei lahendata tagajärgi. Arenguestluste toimumise vorm sai nõrga tulemuse (2,7) keskastmejuhtide poolt. Põhjuseks asjaolu, et arenguestluste ei toimu. Keskastmejuhid sooviks aega-ajalt juhiga vestlust silmast silma ning see ei pea olema reglementeeritud jäiga arenguestluste vormiga. Ka tunnetavad keskastmejuhid, et nende algatusvõimet ja pühendumist ei hinnata juhi poolt piisavalt (5,7). Kõrgeima hinde (8,7) sai ressursside kokkuhoid. On rõõm tõdeda, et töötajad on aru saanud ressursside kokkuhoiu vajalikkusest. Õppivas organisatsioonis vajatakse ühiseid mõttemudeleid selleks, et ühiselt probleeme mõista ja neid ühiselt lahendada. Kogu ettevõtte keskmine hinne mõttemudelite analüüsil on hea (7,3). Mõttemudelid on olulised selleks, et organisatsioonis olevaid probleeme ühises taustsüsteemis mõista ning seejärel neid ühiselt lahendada.

Visiooni jagamine – luuakse pühendumise tunne, jagatakse kujundeid soovitatavast ja loodavast tulevikust ning samuti põhimõtteid ja tegevusi, kuidas seda saavutada. Tabel 4 annab ülevaate tulemustest küsimuste lõikes.

Tabel 4. Õppiva organisatsiooni tunnuse *visiooni jagamine* avaldumine

Väite kirjeldus	Ettevõtte keskmine	KAJ keskmine	TT keskmine	Üldine standard-hälve	Statistiline olulisus (p-väärtus)
Visiooni tunnetamine	5,3	4,2	5,5	2,3	0,11
Töötaja kohustused, õigused ning vastutus	8,1	4,8	8,8	2,6	0,00
Ettepanekute tegemine	6,0	4,8	6,3	2,6	0,83
Osaleda eesmärkide sõnastamisel	7,1	7,8	7,0	2,4	0,66
Eesmärgid on mõõdetavad	8,5	7,7	8,6	9,1	0,00
Muudatuste planeerimine	8,2	7,0	8,5	2,0	0,01
Eesmärgi järgimine	9,2	9,3	9,1	1,2	0,74
Ettevõtte eesmärk on areneda ja kasvada	9,4	9,8	9,3	1,8	0,00
Ettevõtte eesmärk on konkurentsieelis	9,1	8,7	9,2	1,3	0,56
KOKKU:	7,8	7,2	8,0		

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Ettevõttes tervikuna on nõrgaks kohaks visiooni tunnetamine (5,3). See võib olla tingitud asjaolust, et ettevõtte ei ole oma visiooni kirjalikult fikseerinud. Küll aga teavad kõik töötajad, et ettevõtte eesmärk on areneda ja kasvada (9,4), järgida töös ettevõtte eesmärke (9,2) ning luua konkurentsieelis (9,1). Ettevõtte eesmärk areneda ja kasvada hinnati keskastmejuhtide poolt väga heaks (9,8), mis on ka kõrgeim saavutatud hinne. Töölepingu ja ametijuhendiga seotud kohustused, õigused ning vastutus töö tulemuslikkuse

eest on rahuldav (4,8) keskastmejuhtidel, samas tootmistöölistel on see hinnatud heaks (8,8). Selline suur tulemuste erinevus on tingitud sellest, et tootmistööliste töölepingud ja ametijuhendid sätestavad üsna täpselt, millised kohustused, õigused ja vastutus töötajal lasub. Keskastmejuhtide hinnangust saab järeldada, et töölepingud ja ametijuhendid ei sisalda piisavat infot kohustuste, õiguste ja vastutuse kohta. Sama kinnitab ka statistiline olulisuse näitaja ($p=0,00$) väite „*Tööleping ja ametijuhend sätestavad minu kohustused, õigused ning vastutuse töö tulemuslikkuse eest*“ kohta. Kui kontor on väike, siis ongi raske kirja panna, kes millega täpselt tegeleb, sest tihti on olukord, kus kõik tegelevad kõigega. Küll aga võiks täpsemalt piiritleda valdkonnad, mille eest konkreetne keskastmejuht vastutab. See looks töötajale selguse ja kindlustunde. Visiooni jagamine tähendab ühiste väärtuste jagamist. Ettevõtte keskmisena sai visiooni jagamine tulemuse hea (7,8) ning see on kõrgeim tulemus kõikide teiste distsipliinide seas. Ühine visiooni tunnetus on väga oluline, sest see näitab, kuhu organisatsioon soovib jõuda ning kuidas seda teha. Madal standardhälve (1,2) kinnitab töötajate ühtset arvamust eesmärkide järgimise kohta.

Meeskondlik õppimine – jagada teadmisi ning õppida üheskoos kui meeskond. Siin on olulised õigesti toimiv tagasiside ning diskussioon. Tabelis 5 on toodud meeskondliku õppimise distsipliini avaldumine Fein-Elast Estonia OÜs.

Tabel 5. Õppiva organisatsiooni tunnuse *meeskondlik õppimine* avaldumine

Väite kirjeldus	Ettevõtte keskmine	KAJ keskmine	TT keskmine	Üldine standardhälve	Statistiline olulisus (p-väärtus)
Juht küsib töötajatelt ideid	6,9	8,5	6,6	3,2	0,03
Järjepidev töötajate koolitamine ja arendamine	7,6	8,7	7,4	2,0	0,50
Ei taunita tagasilöökidest	6,4	7,8	6,0	2,9	0,22
Uuenduste arutamine ja sisseviimine	7,0	7,8	6,8	2,9	0,10
Kogemuste jagamine kolleegidega	8,3	8,2	8,3	2,1	0,02
Vigade tunnistamine	7,6	7,3	7,6	2,0	0,59
Probleemsete situatsioonide ennetamine	6,8	8,0	6,6	2,8	0,28
Positiivne suhtumine algatustesse	7,5	8,3	7,3	2,9	0,20
Arengu seminarid	4,7	4,5	4,7	2,9	1,02
Klientide ettepanekutega arvestamine	7,6	9,0	7,2	3,2	0,04
Arenguveestluste olulisus	5,6	5,2	5,7	3,7	0,52
Töövestlused, kus hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust	5,4	3,5	5,8	2,7	0,73
KOKKU:	6,8	7,2	6,7		

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Meeskondlik õppimine tervikuna sai teistest distsipliinidest madalaima hinde ehk kõigest rahuldava tulemuse (6,8). Kaastöötajatega arutatakse võimalikke uuendusi, nende rakendamist (7,0) ning uuendustest saadud töökogemusi jagatakse teineteisega (8,3). Kriitikale reageerimine, eksimuste tunnistamine ja vigade analüüs on hea (7,6), samuti on oluline, et levinud probleemseid situatsioone püütakse ennetada (6,8). Rohkem ennetavad levinud probleemseid situatsioone keskastmejuhid (8,0) kui tootmistöölised (6,6). Suurimaks puuduseks võib pidada ettevõtte arengu seminaride vähesust (4,7). Ettevõtte arengu seminaridega ei tegeleta peaaegu üldse ning puudub regulaarsus. Ettevõtte juht küsib töötajatelt ideid (6,9). Rohkem küsitakse neid keskastmejuhtidelt (8,5), sest ettevõtte juht ja keskastmejuhid töötavad igapäevaselt ühes ruumis, ning vähem tootmistööliselt (6,6). Samas on tootmistöölistel võimalus oma ideed panna nn „rohelisse ehk heade ideede postkasti“. Seda võimalust kasutatakse väga vähe. Ettevõttes toimub pidev töötajate arendamine ja koolitamine (7,6). Enim koolitusi on võimalik pakkuda keskastmejuhtidele (8,7), mõnevõrra vähem tootmistöölisele (7,4), sest koolitusturul ei pakuta nimetatud tootmisettevõttes vajaminevaid koolitusi. Tootmises vajaminevaid koolitusi ning enesetäiendusi tehakse tootmistöölisele keskastmejuhtide ja kaastöötajate poolt, nt teise osakonda tööle minek – sissejuhatava koolituse teeb tootmisega seotud keskastmejuht ning töövõtteid õpetab kogenuim töötaja selles osakonnas. Samas on kõigil sh tootmistöölistel võimalik osaleda nn ettevõtet toetavatel koolitustel, nt kvaliteediseminarid. Ettevõtte töötajate arvates on arenguvestlused ettevõtte arengu seisukohalt olulised (5,6). Keskastmejuhid mõistavad rohkem, et kliendi ettepanekutega arvestamine (9,0) aitab ettevõttel saavutada konkurentsieelist ning paremaid majanduslikke tulemusi. Sama teadmine tuleb viia ka tootmistööliseni (7,2). Üleminekut individuaalselt õppimiselt organisatsioonilisele õppimisele näitab kogemuste vahetamine kolleegidega (8,3) ning kliendi ettepanekutega arvestamine (7,6).

Süsteemne mõtlemine – seoste nägemine sündmuste ja detailide vahel. Süsteemne mõtlemine on õppiva organisatsiooni nurgakivi. Tulemustest küsimuste lõikes annab ülevaate tabel 6.

Tabel 6. Õppiva organisatsiooni tunnuse *süsteemne mõtlemine* avaldumine

Väite kirjeldus	Ettevõtte keskmine	KAJ keskmine	TT keskmine	Üldine standard-hälve	Statistiline olulisus (p-väärtus)
Töölased kitsaskohad vaieldakse koheselt läbi	6,4	5,3	6,7	2,6	0,84
Takistavate tegurite analüüs	7,9	6,0	8,3	2,4	0,29
Sisseelamise-programm	7,3	6,3	7,5	2,6	0,18
Juhi tähelepanu töötajate edule töös	7,3	5,7	7,7	2,3	0,30
Positiivse kogemuse levitamine	7,3	6,8	7,4	2,6	0,62
Arengu-kava analüüsi ja uuendamine	6,5	4,3	7,0	3,1	0,60
Klient on koostööpartneriks	9,1	9,5	9,0	1,0	0,70
Uudsete ideede rakendamine	7,5	8,5	7,3	2,7	0,34
Nõupidamised juhtkonnaga	7,5	7,7	7,4	2,6	0,79
Töös ilmnunud vastuolude eemaldamine	8,3	8,2	8,4	1,9	0,00
KOKKU:	7,5	6,8	7,7		

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Süsteemse mõtlemise olemasolu ettevõttes sai teise tulemuse (7,5) visiooni jagamise järel. Ettevõtte toimimist tervikuna ja ühiste eesmärkide nimel töötamist saab hinnata heaks. Süsteemne mõtlemine on üks hinnatumaid distsipliine Senge õppivas organisatsioonis. Tuginedes antud töös käsitletud teooriale leheküljel 25. Kogu ettevõtte tervikuna tajub klienti koostööpartnerina (9,1). See näitab süsteemi toimimise vajalikkust väliskeskkonnast tulenevalt. Töölased kitsaskohad vajaks rohkem kohest läbivaidlemist (6,4). Kiiremini vaieldakse kitsaskohad läbi tootmises (6,7). See on oluline, et klient saaks kvaliteetse toote, seega on vaja puudused kohe kõrvaldada (8,4). Keskastmejuhtide hinne (5,3) näitab aga seda, et paljuski jäävad kitsaskohad koheselt läbi vaidlemata, vahetu juhiga tööd takistavate tegurite analüüs on rahuldaval tasemel (6,0), juht ei pööra piisavalt tähelepanu edule töös (5,7). See kõik tekitab keskastmejuhtide seas pingeid. Uute töötajate saabumisel on ettevõttes loodud sisseelamisprogramm (7,3). Parem on see uute tootmistööliste tööle võtul (7,5), kus on väljatöötatud käsiraamat nende kiiremaks sulandumiseks ettevõttesse. Uue keskastmejuhi tööle saabumisel küll tutvustatakse ettevõtet, uusi kaastöötajaid ning tööga seotud juhendeid, aga konkreetset uue töötaja käsiraamatut, millest oleks hiljem abi mälu värskendamiseks, puudub (6,3). Keerulistes olukordades teavitatakse kogu ettevõtte töötajaid sellest (7,5), et ei valitseks teadmatus ja hirm.

Lisaks eelnevale sisaldas küsimustik nelja vabavastustega küsimust. Neile küsimustele ei vastanud kõik töötajad. Märksõna järel sulgudes on toodud töötajate poolt sarnaste vastuste kordade arv. Juhi ja töötaja (arengu)vestluses toodi välja järgnevad positiivsed aspektid: juht on arusaaja, tolerantne, uuendusmeelne, edastab asjakohast ja kiiret infot, mõistlik, paindlik, kuulab ja arvestab soovide ja ettepanekutega, alati saadaval. Negatiivsena mainiti, et arenguvestlusi pole peetud (5x), ajanappust koosolekuteks ja vestlusteks, juht on muutliku meelega - täna on üks mure, aga homme juba uus, eilne mure pole enam tähtis.

Eriti meeldivana toodi ettevõttes välja: meeldiv kollektiiv (9x), töökeskkond (5x), arengu võimalused (2x), hüvised (massaaž, maniküür), koolitused, töötasu, preemiad, huvitav töö, vajadusel töötaja paindlikkus, hooliv suhtumine kõikidesse töötajatesse, probleeme lahendatakse kiiresti süüdlasi otsimata.

Ettevõtte missiooniks arvatakse olevat: kvaliteetne toodang (10x), muudame naiste jalgu ilusamaks (3x), usaldusväärne partner oma klientidele (2x), toota kasumit, uute toodete arendamine, konkurentsivõimelisus.

Ettevõtte visioonina pakutakse: jätkuv areng nii kvaliteedis kui kvantiteedis (5x), heade ja püsivate klientide hoidmine (4x), olla grupi parim ettevõtte.

2.3.2. Stressikaardistaja analüüsi tulemused

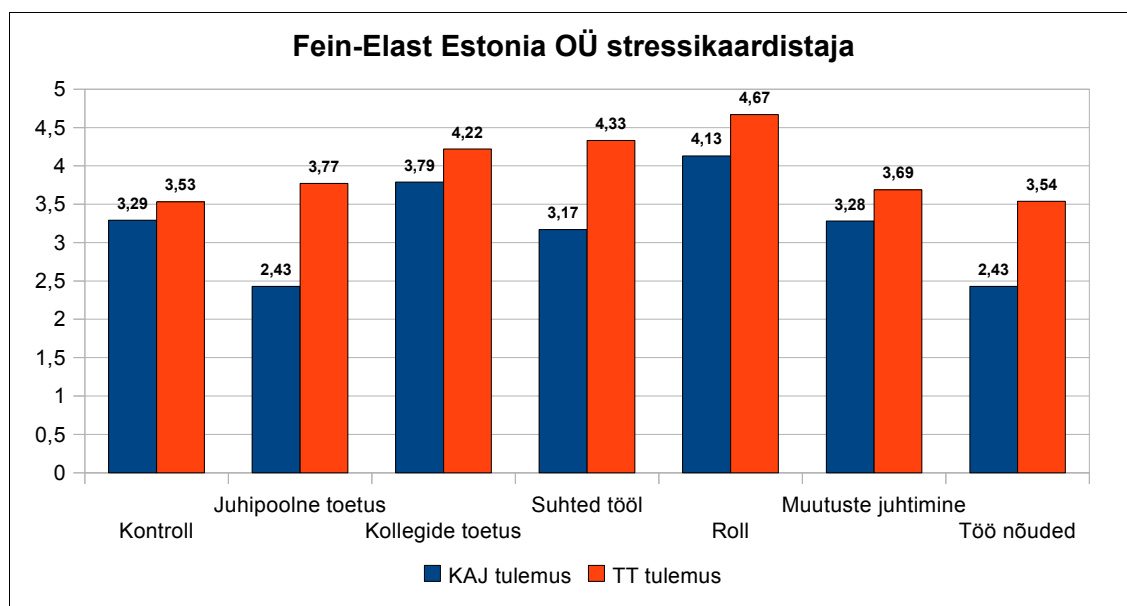
Järgnevalt analüüsitakse Fein-Elast Estonia OÜ-s läbiviidud tööstressi kaardistamist. Tööstressi käsitletakse pingeseisundina, mis tekib, kui töötaja tajub vastuolu töökeskkonna poolt esitatud väljakutsete ja oma toimetulekuvõimaluste vahel. Tööstress kaardistati eraldi keskastmejuhtide ja tootmistööliste lõikes. Järgnevalt analüüsitakse Fein-Elast Estonia OÜ-s läbiviidud küsitluse tulemusel tööstressi avaldumist 5-pallisel hindamisskaalal, kus 1 tähendab „kehv“ ja 5 tähendab „soovitatav“.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et keskastmejuhtide tööstressi avaldumises on olukorda vaja parandada. Juhipoolse toetuse puudumine vajab kiiret tegutsemist, sest see näitaja kuulus 20% halvima tulemuse hulka. Rahuldaval tasemel on tööga seotud kontroll, kolleegide toetus, töötaja roll ettevõttes ja muutuste juhtimine. Nende stressorite näitajad on

keskmisest madalamad, kuid need ei kuulu 20% halvima tulemuse hulka. On selge vajadus olukorda parandada. Väga hästi on keskastmejuhtidel järgmiste stressoritega: suhted tööl ja tööle esitatavad nõuded. Need näitajad kuuluvad 20% parimate tulemuste hulka, mis tähendab, et need stressorid on paremad, kui 80% vastanutel. Nende stressorite osas tuleb hoida kõrget taset.

Tootmistööliste tööstressi olukord on parem kui keskastmejuhtidel. Tootmistöölistel ei ole ühtegi stressorit, mille näitaja kuuluks 20% halvima tulemuse hulka ning keskmisest madalam näitaja, mis ei kuulu 20% halvima tulemuse hulka, on vaid kahel stressoril: juhupoolne toetus ja muutuste juhtimine. Nende stressorite tulemused näitavad, et on selge vajadus olukorda parandada. Kolme stressori näitaja on parem kui keskmine, kuid need ei kuulu 20% parima tulemuse hulka. Nendeks on kontroll, kolleegide toetus ja töötaja roll ettevõttes. Tootmistööliste suhted tööl ja neile esitatud töö nõuded ei tekita neis stressi. Need stressorid kuuluvad 20% parimate tulemuste hulka. Sama tulemuse said samad näitajad ka keskastmejuhtide seas.

Joonisel 8 on näha, et keskastmejuhtide (KAJ) ja tootmistööliste (TT) tulemused seitsme olulise (kontroll, juhupoolne toetus, kolleegide toetus, suhted tööl, roll, muutuste juhtimine, töö nõuded) stressori lõikes.



Joonis 8. Keskastmejuhtide ja tootmistööliste tööstressi kaardistamine Fein-Elast Estonia OÜs (autori koostatud).

Keskastmejuhid hindasid kriitiliseks stressoriks juhipoolse toetuse puudust (2,43) ning väikseimaks stressoriks suhted töö (3,17) ja töö nõudeid (2,43). Tootmistööliste suurimaks stressoriks on muutuste juhtimine (3,69) ja juhipoolne toetus (3,77) ning väikseimaks stressoriks suhted töö (4,33) ja töö nõuded (3,54). Lisas 4 ja 5 on toodud tööstressi kaardistajaga (www.stressivastu.ee) saadud andmete analüüs. Tulemused on esitatud tabeli ja tulpdiagrammina, mis näitab ettevõtte tulemusnäitajat kõigis seitsmes valdkonnas, soovitatavat vahe-eesmärki kõigis seitsmes teguris tulenevalt praegusest seisust ja pikaajalist eesmärki, mille suunas püüelda. Viimane, pikaajaline eesmärk baseerub üleriigilisel uuringul, kus töötajad üle Eesti pidid hindama oma töökeskkonda ning nende vastustest on leitud 20% kõige paremad hinnangud andnud vastanute keskmine.

Järgnevalt analüüsitakse küsitluse tulemuste põhjal seitsme olulise stressori (kontroll, juhipoolne toetus, kolleegide toetus, suhted töö, roll, muutuste juhtimine, töö nõuded) avaldumist detailsemalt Fein-Elast Estonia OÜs. Tulemused tuuakse eraldi välja keskastmejuhtide (KAJ) ja tootmistööliste (TT) lõikes.

Kontroll – käsitleb seda, kui palju töötajal on võimalik mõjutada seda, kuidas ta oma tööd teeb. Tabelis 7 on toodud kontrolliga seotud tegurite tulemused.

Tabel 7. Stressikaardistaja tunnuse *kontroll* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	3,20	2,70
Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	2,67	3,33
Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan	3,83	3,77
Ma saan ise otsustada, mida ma töö (l) teen	3,50	2,70
Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan	3,00	3,92
Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3,50	3,46
VÄITE KESKMINE:	3,29	3,53

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Keskastmejuhtidel on selge vajadus (3,29) olukorra parandamiseks. Tähelepanu tuleks pöörata töötempole (2,67), mis tundub olevat intensiivne, et keskastmejuhtidel on raske teha puhkepause (3,20). Tootmistööliste (3,53) olukord on hea, kuid vajab samuti parandamist. Neil on rohkem sõnaõigust selles osas, kuidas töötada (3,92), kuidas oma tööd korraldada (3,77). Kindlasti vajab ülevaatamist puhkepauside tegemine (2,70). Tootmis-

töölistele on ette nähtud 15 minutiline puhkepaus enne lõunat ning 15 minutiline puhkepaus peale lõunat. Summeerida ei ole lubatud. Oluline on, et neid puhkepause tehtaks. Puhkepauside tegemisel on oluline vaadata, mis seisukorras on hetkel käesolev tööülesanne. Ehk oleks mõistlik minna viis minutit varem või hiljem puhkepausile, et pooleliolev tööoperatsioon saaks võimalikult vähe häiritud. Töö planeerimisel tuleb arvestada, et töötajad oleksid suutelised antud ülesandeid täitma. Oluline on arvesse võtta töötajate ettepanekuid ja tähelepanekuid töökeskkonna suhtes.

Juhipoolne toetus – hõlmab otsese juhi poolt pakutavat toetust ja ressursse. Töötajad peavad tundma juhipoolset toetust ka siis, kui asjad lähevad halvasti või nad ei tule enam pingega toime. Juhid peaksid töötajaid julgustama, et tööga seotud muredest tuleks võimalikult vara rääkida. Juhipoolse toetuse avaldumise tulemused on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Stressikaardistaja tunnuse *juhipoolne toetus* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Saan oma tööle toetavat tagasisidet	2,17	3,23
Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	2,17	4,31
Kui miski mind tööil häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	2,83	3,92
Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	2,83	3,67
Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	2,17	3,69
VÄITE KESKMINE:	2,43	3,77

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Keskastmejuhtide jaoks on tegemist kriitilise teguriga (2,43). Olukord vajab kiiret tegutsemist. Keskastmejuhid ei saa tehtud tööle toetavat tagasisidet (2,17), probleemidega tuleb ise tegeleda (2,17), puudub toetus raske töö korral (2,83). Kesine tagasiside ilmnes ka Senge viie distsipliini analüüsil. Selge vajadus olukorda parandada on ka tootmistööliste seas (3,77). Juhil tuleb leida see aeg, et töötajaid kuulata, anda nende tööle tagasisidet, sh nii positiivset kui ka negatiivset. Kindlasti on abiks nn silmast-silma vestlused. Sellega on võimalik pingeid maandada ja probleeme arutada. Hea oleks, kui ettevõttes oleks paigas, kuidas töötajate poolt tõstatatud murede ja probleemidega tegeletakse ning neile lahendusi otsitakse.

Kolleegide toetus – hõlmab kolleegide poolt pakutavat toetust ja ressursse. Omavahel jagatakse ideid ja kogemusi, aidatakse üksteist ja koos saadakse paremaks meeskonnaks. Samas ole tänulik (tänulikkus on pikaajaliste suhete üks võtmesõnu, nt: aitäh, et aitasid mul selle aruande lõpetada), tee nalja (huumor on parim viis lahendusi leida, eriti konfliktisituatsioonides), rõõmusta õnnestumiste üle, paku toetust (nt: tood lõunasöögi, kui lõunaleminekuks pole aega), paku nähtamatut toetust (nt: pane printerisse paberit) ja hoolitse enda eest (paranda oma meeleolu ja rahulolutunnet). Tabelis 9 on välja toodud kolleegide toetuse avaldumine.

Tabel 9. Stressikaardistaja tunnuse *kolleegide toetus* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Kui tööil läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind	3,33	4,46
Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	4,00	4,38
Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin	4,17	3,92
Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	3,67	4,08
VÄITE KESKMINE:	3,79	4,22

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Kolleegide toetus on oluline. Keskastmejuhtide jaoks vajab see olukord parandamist (3,79). Vähene toetus võib-olla tingitud sellest, et igal keskastmejuhil on endal nii palju tööd, et raske on kaastöötajaid aidata ja toetada. Püütakse nn iseendaga hakkama saada. Sellest hoolimata suhtutakse teineteisesse lugupidamisega (4,17). Tootmistöölise seas on olukord hea (4,22), kuid vajab ka parandamist. Tootmistöölistel on lihtsam teineteist aidata (4,46), sest samas osakonnas töötavatele inimestele on küll jaotatud nn masinad, mida nad töös peavad hoidma, kuid tihti juhtub, et üks materjal „jookseb“ paremini kui teine ning võib tekkida olukord, et probleemse niidiga masinal on abikäsi vaja. Hea oleks töö korraldada nii, et töökaaslased saavad üksteisele abiks olla.

Suhted tööil – hõlmab positiivse, konflikte vältiva ning ebasobivale ja lubamatule käitumisele reageeriva kultuuri toetamist.

Tabel 10. Stressikaardistaja tunnuse *suhted tööl* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	3,83	4,54
Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	3,00	3,85
Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	3,67	4,69
Suhted töökohal on pingelised	2,17	4,23
VÄITE KESKMINE:	3,17	4,33

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Suhetega töökohal on nii keskastmejuhtidel (3,17) kui ka tootmistöölistel (4,33) kõik hästi. Head suhted töökohal on väga olulised ettevõtte toimimiseks ning ettevõtte ja töötaja tööalaste eesmärkide saavutamiseks. Samuti mõjutavad head suhted töökohal töötajate elukvaliteeti, tervist ning rahuloluhinnanguid.

Roll – kas inimesed mõistavad oma rolli ettevõttes ning kas ettevõtte pöörab tähelepanu rollikonfliktide vältimisele. Rolliga seonduvad töötajal: rolliootused, rollikujutus, rolli omaksvõtt ja rollikäitumine. Juhul, kui töötajale pole tema ülesande eesmärgid, peab ta sellest koheselt märku andma. Rolli selguses on abiks konkreetsete tulemusnäitajate määramine töötaja töökohast sõltuvalt. Ühelt poolt roll piirab töötaja käitumisvabadust ning suunab selle kindlatele rööbastele, teisalt võimaldab see suhtlemise asjalikumaks muuta ning kõrvaldab tarbetu pinget ja määramatust. Rollisise pinget tekib, kui erinevatel isikutel tekivad samale rollile erinevad ootused. Rolli avaldumise tulemused on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Stressikaardistaja tunnuse *roll* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Ma tean, mida minult tööl oodatakse	4,00	4,38
Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita	4,50	4,92
Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	3,33	4,92
Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	4,50	4,54
Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	4,33	4,55
VÄITE KESKMINE:	4,13	4,67

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Madalaima hinde (3,33) andsid keskastmejuhid oma tööülesannetele ja kohustustele, seetõttu on neil raske mõista, mida neilt tööl oodatakse (4,00) ning millised on osakonna eesmärgid (4,50). Ka Senge õppiva organisatsiooni küsimustiku analüüsil selgus, et keskastmejuhtidel on selgusetu nende tööga seotud kohustused, õigused, vastutus. Rolli keskmine tulemus keskastmejuhtide hinnangul on kõigest (4,13) ja vajab parandamist. Parem on olukord tootmistöölistega, kus olukord on hea (4,67). Töötajate roll peaks olema selgelt määratletud.

Muutuste juhtimine – kuidas ettevõttes nii suuri kui väikseid muudatusi juhitakse ning kuidas on korraldatud ettevõttesisene teavitustegevus. Muudatused võivad olla kas oodatud või mitte oodatud. Muudatuste tegemine nõuab võimet ja valmisolekut loobuda endisel viisil mõtlemast ja asju teostamast. Kuulujuttude ennetamiseks tuleb töötajaid esimesel võimalusel informeerida. Parim tegevus selleks on otsene suhtlus, nt: koosolek, see annab töötajatele võimaluse täpsustavaid küsimusi esitada. Selgitage muudatuste olulisust, mida sellega saavutatakse, milline on muudatuse mõju igapäevatööle. Olge kättesaadav, et töötajatel oleks võimalik oma ettepanekute ja probleemidega Teie poole pöörduda. Tabelis 12 on toodud muudatuste juhtimise tunnuste avaldumine küsimuste lõikes.

Tabel 12. Stressikaardistaja tunnuse *muutuste juhtimine* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	3,67	3,92
Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi	3,17	3,62
Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	3,00	3,54
VÄITE KESKMINE:	3,28	3,69

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Muudatuste juhtimist on vaja parandada nii keskastmejuhtide kui ka tootmistööliste seas. Puudub selge arusaam, mida tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad, sest tihti jäävad need läbi arutamata. Olulisim on töötajatele näidata, et nad on üks osa muudatuste protsessist.

Töö nõuded - on seotud selliste valdkondadega nagu töökoormus, töökorraldus ning töökeskkond. Töö nõuete tulemused on toodud tabelis 13.

Tabel 13. Stressikaardistaja tunnuse *töö nõuded* avaldumine

VÄITE KIRJELDUS	KAJ tulemus	TT tulemus
Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	3,80	4,09
Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	3,00	4,20
Ma pean töötama väga intensiivselt	1,50	1,54
Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd	1,67	4,08
Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	1,83	3,67
Tunnen survet ületundide tegemiseks	2,50	4,62
Ma pean töötama väga kiiresti	2,17	2,15
Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	3,17	4,23
VÄITE KESKMINE:	2,43	3,54

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Kuigi tööstressi kaardistaja andmete analüüs väidab, et töö nõuete tulemused on väga head, tuleb vaid kõrget taset edasi hoida, siis töö autori arvates vajaks suuremat tähelepanu keskastmejuhtide töö intensiivsus (1,50), töö rohkus (1,67) ning puhkepauside vähesus (1,83). Samuti vajab tähelepanu tootmistöölise töö intensiivsus (1,54) ja töö kiirus (2,15).

Tööstressi kaardistaja tulemuste analüüsil selgus, et tootmistöölistel on madalam tööstress kui keskastmejuhtidel.

2.3.3. Järeldused ja ettepanekud

Fein-Elast Estonia OÜs viidi läbi küsitlused õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumiseks ja tööstressi kaardistamiseks. Töö autori arvates on Peter Senge õppiva organisatsiooni mudeli viis distsipliini (isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine, süsteemne mõtlemine) ja tööstress on omavahel seotud (tabel 14).

Tabel 14. Õppiva organisatsiooni mudeli ja tööstressi seosed

Senge ja Örtenblad'i õppiva organisatsiooni tunnused	Tööstressi tekitavad tegurid
isiklik meisterlikkus: strateegia koostamine õppimise põhimõttel, töötajate kaasamine otsuste tegemisse, töötajate koolitus ja arendus, teadmiste jagamine, võimalused pidevaks õppimiseks, enda ja teiste kogemusest õppimine.	mitteregulaarne hindamine või selle puudumine, puudulik tagasiside, ühiste arusaamade puudus, liiga suur või liiga väike töökoormus.
mõttemudelid: eestvedamine ja kaasamine, hoidutakse süüdistustest, õpitakse vigadest.	usalduse puudus, (arengu)vestluste puudus.
visiooni jagamine: ühiselt väljatöötatud tulevikunägemus ettevõtte arengust.	ühiste väärtuste puudus, ettevõtte eesmärgid ei ole mõõdetavad, juhtkond ei planeeri muudatusi, puudulik tööleping või ametijuhend.
meeskondlik õppimine: õpitu tuleb organisatsiooni, leviks seal ning jääks püsima ka pärast töötaja lahkumist.	juhtkonna ja kaastöötajate negatiivsus, kommunikatsiooni puudus.
süsteemne mõtlemine: ettevõttesisene õppimine, õppimist soodustav kliima, vigadest õppimine.	tööd takistavatele teguritele ei pöörata tähelepanu, otsustusprotsessis osaleb vaid juht.

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Alljärgnevalt toob töö autor välja võimalikud tööstressi põhjustavad tegevused õppiva organisatsiooni viie distsipliini lõikes. Esimene distsipliin, isiklik meisterlikkus, võib töötajates stressi tekitada, kui neid ei hinnata regulaarselt, nad ei saa piisavalt tagasisidet tehtud töö kohta, muudatusi ei viida järjekindlalt ellu, puudub ühine arusaam kvaliteedist. Kui kasvõi üks neist mainitud tegevustest on puudulik, siis on ka takistatud ettevõtte areng, sest töötajatel puudub rahulolu oma tööga.

Ühtsete mõttemudelite järgimisega on tööstressi tekkimise võimalused minimaalsed. Oluline on probleemikeskne juhtimine: kõigi töötajate süvenemine probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumine. Probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning

positiivsele lahendamisele. Tähtis on ka viisakus teineteise suhtes, pühendumine tööle, ühiste väärtuste jagamine ning arenguestlused avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas.

Visioneerimine õppivas organisatsioonis ning sellega seotud tööstress võivad ilmned, kui puudub üks järgnevatest: ühine arusaam ettevõtte tuleviku kohta, kõigil töötajatel ei ole võimalik osaleda ettevõtte eesmärkide sõnastamisel, ettevõtte eesmärgid ei ole mõõdetavad, ettevõtte juhtkond ei planeeri muudatusi, ettevõtte eesmärk ei ole areneda ja kasvada ning luua konkurentsieelis ning töötaja kohustused, õigused ja vastutus töö tulemuslikkuse eest on töölepingus ja/või ametijuhendis puudulikult määratletud.

Töötajatelt ideede küsimine, töötajate järjepidev koolitamine ja arendamine, uuenduste sisseviimine ja rakendamine ning sellest saadud töökogemuse jagamine, vigade tunnistamine, probleemsete situatsioonide ennetamine, juhtkonna positiivne suhtumine töötajate algatustesse, regulaarselt toimuvad ühised ettevõtte arengu seminarid, klientide ettepanekutega arvestamine ja arenguestluste olulisus on meeskondliku õppimise osa.

Oluline seos on ka tööstressi ja süsteemse mõtlemise vahel. Selleks, et tööstress oleks minimaalne, tuleb tööalased kitsaskohad koheselt läbi vaielda, tööd takistavad tegurid koheselt vahetu juhiga läbi analüüsida, uutele töötajatele luua sisseelamisprogramm ehk nn mentorprogramm, mis siis on abistav ning ettevõtet tutvustav, juhi tähelepanu, kui töötaja on saavutanud oma töös edu, samuti on oluline positiivse kogemuse levitamine, tegeleda pidevalt ettevõtte arengukava analüüsi ja uuendamisega, võtta aluseks seisukoht, et klient on koostööpartner, keerulistes situatsioonides analüüsida olukorra erinevaid aspekte ning mitte leppida töös ilmnenu vastuoludega ja püüda neid eemaldada.

Ülaltoodud viie distsipliini järgimisega on töötajate tööga rahulolu tagatud võimalikult parimal viisil. Ettevõtte, kus on rakendatud kõik õppiva organisatsiooni viis distsipliini, on tööstressi võimalikkus viidud minimaalseks ning tööstressi ennetamisega tegeletakse läbi õppiva organisatsiooni viie distsipliini rakendamise ning eritähelepanu tööstress eraldi ei vaja. Kui aga siiski on vajadus tegeleda tööstressiga, siis selle ennetamiseks on mitmeid võimalusi: tunnetades stressi tuleb püüda koheselt muuta elu- ja/või töökorraldust, tööl vältida ületunde, nautida nädalavahetusi lähedaste seltsis ning mitte lubada rohkem, kui suudetakse teha.

Nende kahe küsitluse analüüsi tulemusel selgus, et on olemas selged seosed tööstressi ja õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumises või nende puuduses. Õppiva organisatsiooni tunnuste olemasolul on tööstress minimaalne, küll aga on õppiva organisatsiooni tunnuste puudumisel stressorid kõrged. Parima näitena saab tuua õppiva organisatsiooni mõttemudeli distsipliinis toodud keskastmejuhtide madal hinnang arenguestlustele (2,7) ja keskastmejuhtide madal hinnang tööstressorile juhipoelse toetuse puudumine (2,43). Arenguestluste puudumisel ei ole keskastmejuhtidel võimalik juhilt saada ning juhile anda tagasisidet. Samuti puudub keskastmejuhtidel võimalus enda tööga seotud tegevustest formaalselt rääkida. Juhipoelse toetuse puudumine väljendub selles, et tehtud tööle ei saa keskastmejuhid toetavat tagasisidet - kas tehti hästi, mida saaks paremini või läks hoopis halvasti. Juhil tuleb võtta see aeg, et rääkida silmast silma iga keskastmejuhiga eraldi ning anda tehtud tööle tagasisidet.

Lähtuvalt töö eesmärgist töö sissejuhatuses oli käesoleva töö eesmärk selgitada, millised tööstressiga seotud ohud varitsevad töötajaid keskmise suurusega tootmisettevõttes.

Magistritööst selgus, et tööstress on terviseprobleemide tekitajana olulisel kohal. Töötajate töökeskkonna põhilised tööstressorid sõltuvad töötajate tegevusvaldkonnast ja on järgmised: suur töökoormus, kiire töötempo, ebaselged töö eesmärgid, juhtkonna poolse toetuse ning tunnustamise vähesus või puudumine, suur isiklik vastutus, ebapiisav tasu, organisatoorse tööga rahulolematuse.

Töötajate tööstressi on võimalik ennetada erinevate viisidega: töökeskkonna arendamine ja töökorralduse parandamine, tööstressorite vähendamine, kutseoskuste ja meeskonnatöö edendamine, tööga rahulolu ja positiivse tagasiside tagamine, psühholoogia- ja suhtlemisalase koolituse võimaldamine ja läbimine, tervislike eluviiside järgimine.

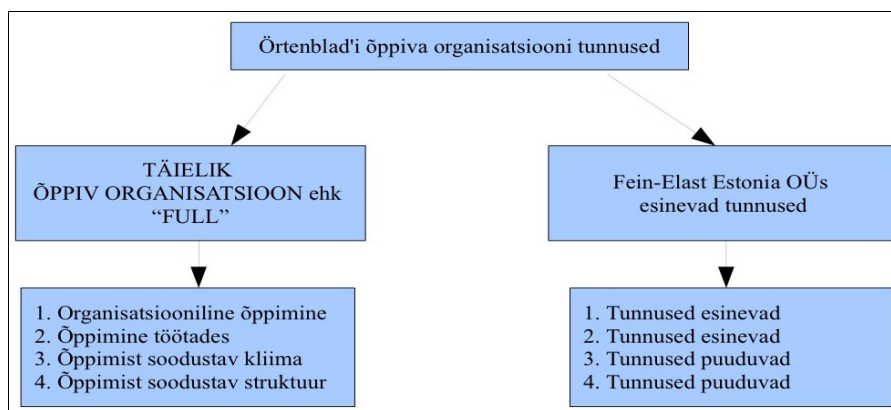
Lähtudes uuringu tulemustest teeb autor järgnevad ettepanekud koos võimalike vastutajatega (tabel 15).

Tabel 15. Õppiva organisatsiooni mudeli ja tööstressi seosed

ETTEPANEKUD	VÕIMALIKUD VASTUTAJAD
Anda töötajatele jooksvalt ja regulaarselt tagasisidet tehtud töö kohta.	Keskastmejuhtidele ettevõtte juht ja tootmistööliste regulaarselt tootmistöölistega tegelev keskastmejuht ning kord kvartalis ettevõtte juht.
Informeerida ettevõttes toimuvatest muutadustest ja kaasata personali aktiivsemalt otsustusprotsessi.	Ettevõtte juht ja keskastmejuhid.
Tunnustada töötajaid hästi tehtud töö eest.	Ettevõtte juht.
Arenguvestlused – töötada välja ettevõttele sobiv moodus arenguveestlusteks, et töötajatel oleks võimalik teatud perioodi tagant anda ja saada tagasisidet.	Keskastmejuhtidele ettevõtte juht ja tootmistööliste regulaarselt tootmistöölistega tegelev keskastmejuht.
Algatusvõime ja pühendumise väärtustamine.	Ettevõtte juht ja keskastmejuhid.
Keskastmejuhtide töölepingu ja ametijuhendiga seotud vastutuse, kohustuste ja õiguste täpsustamine.	Ettevõtte juht koostöös keskastmejuhtidega.
Toetada iseõppimist ning arenemist läbi erialase kirjanduse, ettevõttes on olemas raamatukogu, mille kasutamine hetkel ei ole efektiivne.	Ettevõtte juht ning koostöös keskastmejuhtidega viia see info ka tootmistöötajateni.

Allikas: küsitluse andmed, autori koostatud.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamine ning tööstressi minimeerimine sõltub ettevõtte suurusest ning töötajate ja ettevõtte valmisolekust muutuda. Joonisel 9 on võrreldud Örtenbladi täieliku õppiva organisatsiooni tunnuseid Fein-Elast Estonia OÜs esinevate tunnustega.



Joonis 9. Örtenblad'i õppiva organisatsiooni tunnuste esinemine Fein-Elast Estonia OÜs

Jooniselt 9 selgub, et Örtenblad'i õppimist soodustav struktuur on tihedalt seotud tööstressiga, sest kui organisatsioonil puudub õppimist soodustav struktuur või kliima, siis ei ole tegemist täieliku õppiva organisatsiooniga, küll aga on organisatsioon teel saamaks õppivaks organisatsiooniks ja Örtenbladi (2004: 129-144) määratluse järgi on tegemist pooleldi õppiva organisatsiooniga.

KOKKUVÕTE

Kiiresti muutuv maailmas on kriitilise tähtsusega reageerida muudatustele tagades sealjuures kliendile kvaliteetne teenus ja/või toode. Selle saavutamiseks on loodud erinevaid juhtimissüsteeme, mis aitavad juhtida organisatsioonis toimivaid protsesse. Õppiva organisatsiooni kontseptsioon on üks paljudest juhtimissüsteemidest. Õppiva organisatsioon Senge järgi koosneb viiest distsipliinist: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, visiooni jagamine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine. Õppiva organisatsiooni rakendamiseks ettevõttes peavad kõik viis distsipliini avalduma üheaegselt. Ettevõtte kujundavad seal töötavad inimesed. Ettevõtte kultuurist sõltub, kas töötajad tunnevad end seal hästi või mitte. Tihti on määravaks juhi käitumine, mida tema väärtustab ja kuidas alluvatesse suhtub. Juht peab suutma panna töötajad tulema tema ideedega kaasa. Stress ja tööstress on viimasel aastakümnel saanud üheks suurimaks tervise probleemide põhjustajaks. Igasugune töö toob endaga kaasa riske tervisele. Töötajad peavad olema teadlikud ohutegurite olemasolust töökeskkonnas, et osata vajadusel end õigesti kaitsta.

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada millised tööstressiga seotud ohud varitsevad töötajaid keskmise suurusega tootmisettevõttes. Töö eesmärgi saavutamiseks tutvus autor teema-kohase kirjandusega. Magistritöö teoreetilises osas töötati läbi õppiva organisatsiooni kontseptsiooni erinevad teoreetilised käsitlused. Erinevate autorite käsitluses on õppiva organisatsiooni tunnuste arv erinev, kuid samas on ka ühiseid jooni. Lisaks uuriti lähemalt tööstressi ning selle tekkimise põhjuseid. Käesoleva töö empiirilises osas võeti aluseks Senge õppiva organisatsiooni mudel ning lisaks tööstressi kaardistamiseks Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti poolt väljatöötatud küsimustik. Tööstressi kaardistaja mõõdab seitset olulist tööga seotud stressorite liiki: kontroll, juhupoolne toetus, kolleegide toetus, suhted töö, roll, muutuste juhtimine ja töö nõuded.

Antud magistritöö raames teostati Fein-Elast Estonia OÜs töötajate hulgas organisatsiooni diagnostika ja õppiva organisatsiooni ning tööstressikaardistaja küsitlus. Organisatsiooni diagnostika ja õppiva organisatsiooni küsitluse valimi moodustasid ettevõtte 48 töötajat, kellele jagatud ankeetidest tagastati 31 ankeeti ehk 65%. Nende tulemuste alusel hinnati õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist. Tööstressi kaardistamiseks viidi küsitlus läbi kahes etapis. Eristati ettevõtte keskastmejuhid ja tootmistöölised. Esiteks moodustasid küsitluse valimi ettevõtte kuus keskastmejuhti ning hiljem viidi läbi sama küsitlus 20-ne tootmistöölise seas juhusliku valimi alusel. Keskastmejuhtide küsitlustest tagastati kuus ankeeti ehk 100% ning tootmistööliste küsitlustest tagastati 13 ankeeti ehk 65%. Saadud tulemuste alusel hinnati tööstressi avaldumist ettevõttes.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et käesoleva töö raames tuginedes analüüsi tulemustele sõltub tööstress õppiva organisatsiooni hinnangutest ehk mida kõrgemad on õppiva organisatsiooni hinnangud, seda madalam on tööstress ning tootmistöölistel on madalam tööstress, kui keskastmejuhtidel.

Lähtudes uuringu tulemustest teeb autor järgnevad ettepanekud:

- anda töötajatele jooksvalt ja regulaarselt tagasisidet tehtud töö kohta;
- informeerida ettevõttes toimuvatest muudatustest ja kaasata personali aktiivsemalt otsustusprotsessi;
- tunnustada töötajaid hästi tehtud töö eest;
- arenguvestlused – töötada välja ettevõttele sobiv moodus arenguvestlusteks, et töötajatel oleks võimalik teatud perioodi tagant anda ja saada tagasisidet;
- algatusvõime ja pühendumise väärtustamine;
- keskastmejuhtide töölepingu ja ametijuhendiga seotud vastutuse, kohustuste ja õiguste täpsustamine;
- toetada iseõppimist ning arenemist läbi erialase kirjanduse, ettevõttes on olemas raamatukogu, mille kasutamine hetkel ei ole efektiivne.

Läbitöötatud kirjanduse põhjal leiab autor, et magistritöö teema on aktuaalne, kuna käesolev töö kirjeldab töötajate tööstressoreid, tööstressi kõrvalmõjusid ja võimalusi ennetamiseks. Tervis ja töökeskkond on omavahel väga tihedas seoses. On tavaline, et ollakse oma tööga harjunud ning alles siis, kui tekivad tervisehäired, pannakse tähele,

milline tööpinge on olnud. Suure töökoormusega ja vajadusega kiirustades töötada on töö autor end sageli tundnud väsinuna ja emotsionaalselt kurnatuna.

Tööstressorite taluvus on väga erinev, millest tuleneb tõsiasi, et töö peab vastama mitte ainult oskustele ja nõuetele, vaid ka töötaja võimetele ja huvidele. Tööstressi tagajärjel tekkinud tervisehäired võivad olla kergemad või tõsisemad ja need kujunevad välja pikema perioodi jooksul. Seepärast tuleb iga tervisehäiret võtta tõsiselt. Negatiivseks muutub olukord siis, kui töötaja tunneb, et ei suuda toime tulla tekkinud probleemidega või puudub vajalik ressurss olukorraga toimetulekuks. Kui ilmnevad meeleolumuutused, väsimus ja ärrituvus, ei tohi ootama jääda, vaid tuleb asuda otsustavalt tegutsema. Väga oluline on tunnustamine ja tagasiside otsese juhi poolt. Ülemäärase tööstressi tekkimise ennetamiseks on vajalik selle juhtimine.

Töö praktiliseks väärtuseks on töötajatele info edastamine tööstressi kohta – miks tekib tööstress ja mida saab teha selle vältimiseks. Lisaks tehakse ettepanek käesoleva teema jätkamiseks: empiirilisi uurimusi tööstressiga toimetuleku kohta töökeskkonnas on soovitatav teostada perioodiliselt, näiteks kord aastas. Järgnevateks uuringuteks oleks hea aluseks võtta käesoleva magistritöö sisend.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Argyris, C.** Double loop learning in organizations. - Harvard Business Review, September-October 1977, pp. 115-126.
2. **Argyris, C.** Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning. Prentice Hall, 1990, 180 p.
3. **Barner, R. W.** Probleemikütt. Tallinn: Väike Vanker OÜ, 2004, 343 lk.
4. **Boateng, R.** Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. - Development and Learning in Organizations, 2011, Vol. 25, Issue 6, pp. 6-9.
5. **Chang, S.-C., Lee, M.-S.** A study on relationship, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. - The Learning Organization, 2007, Vol. 14, Issue 2, pp. 155-185.
6. **Church, A.H.** From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction? - Team Performance Management, Vol. 4, Issue 2, 1998, pp. 42-52.
7. **Dozier, R. W. jr.** Why we hate: Understanding, Curbing and Eliminating Hate in Ourselves and Our World. McGraw-Hill, 2003, 352 p.
8. **Druskat, V. U & Wolff, S. B.** Building the Emotional Intelligence of Groups. - Harvard Business Review, March 2001, pp. 79-90.
9. **Elenurm, T.** Emotsionaalsed pinged töös ja nende leevendamise. - Eesti Töötervishoid, Jaanuar 2009, lk. 44-47.
10. **European Commission. Directorate-General for Employment, Industrial Relations, and Social Affairs.** Guidance on work-related stress: spice of life or kiss of death? Office for Official Publications of the European Communities, 2002, 13 p.
11. **Fiol, C. M., Lyles, M. A.** Organizational Learning. - Academy of Management Review, October 1985, pp. 803-813.

12. **Freeze, R.D., Kulkarni, U.** Knowledge management capability: defining knowledge assets. - Journal of Knowledge Management, 2007, Vol. 11, Issue 6, pp. 94-109.
13. **Freundenberger, H. J.** Burnout: The High Cost of High Achievement. Anchor Press, 1980, 214 p.
14. **Gardiner, P., Whiting, P.** Success factors in learning organizations: an empirical study. - Industrial and Commercial Training, 1997, Vol. 29, No. 2, pp. 41-48.
15. **Garvin, D. A.** Building a Learning organization. - Harvard Business Review, July-August 1993, pp. 78-91.
16. **Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F.** Is yours a Learning Organization - Harvard Business Review, March 2008, pp. 109-116.
17. **Geus, A. de.** The Living Company. Harvard Business School Press, 1997, 241 p.
18. **Goh, S. C.** Toward a learning organization: the strategic building blocks. - SAM Advanced Management Journal, 1998, Vol. 63, Issue 2, pp. 15-22.
19. **Goh, S. C.** The Learning Organization: An Empirical Test of Normative Perspective. - International Journal of Organization Theory and Behaviour, 2001, Vol. 4, Issue ¾, pp. 329-355.
20. **Gordon, T.** Leader Effectiveness Training L.E.T.: The Proven People Skills for Today's Leaders Tomorrow. Perigee Trade, 2001, 20 p.
21. **Halkos, G., Bousinakis, D.** The effect of stress and satisfaction on productivity. - International Journal of Productivity and Performance Management, 2010, Vol. 59 (5), pp. 415-431
22. **Harrison, R. T., Leitch, C. M.** Entrepreneurial Learning: conceptual frameworks and applications. Routledge, 2008, 346 p.
23. **Hill, T.** Operations Management. Palgrave Macmillan, 2005, 764 p.
24. **Hong, J.-C., Kuo, C.-L.** Knowledge management in the learning organization. - Leadership & Organization Development Journal, 1999, Vol. 20, Issue 4, pp. 207-215.
25. **Johannsen, F., Leist, S.** A Six Sigma approach for integrated solutions. - Managing Service Quality, 2009, Vol. 19, Issue 5, pp. 558-580.
26. **Jürisoo, M.** Burnout – läbipõlemine. Tartu: Fontese Kirjastus, 2004, 208 lk.

27. **Lazarus, R. S., Folkman, S.** Stress, Appraisal, and Coping. Springer Publishing Company, 1994, 45 p.
28. **Maddux, R. B.**, Building Teams for Your Small Business. Crisp Publications, 1996, 181 p.
29. **Marsick, V. J., Watkins, K. E.** Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Gower Pub Co, 1999, 222 p.
30. **Mayo, A.** The Human Value of the Enterprise: Valuing people as Assets – Monitoring, Measuring, Managing. Nicholas Brealey Publishing, 2001, 256 p.
31. **McNiff, J., Whitehead, J.** Action Research in Organisations. Routledge, 2000, 331 p.
32. **Mets, T., Torokoff, M.** Patterns of learning organisation in Estonian companies. - Journal of the Humanities and Social Sciences. Trames, 2007, Vol. 11, Issue 2, pp. 139-154.
33. **Michael, O., Court, D., Petal, P.** Job stress and organizational commitment among entering coordinators. - International Journal of Educational Management, 2009, Vol. 23, Issue 3, pp. 266-288.
34. **Muru, M.** Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni ja ettevõtte majandustulemuste vahelised seosed Saaremaa ettevõtete näitel. TÜ majandusteaduskond, 2009, 108 lk. (magistritöö)
35. **Paju, A., Raudsik, R.** Stress kui asümmeetriline seisund. Loomulik ravi. Tallinn: Kirjastus Maalehe Raamat, 2007, 125 lk.
36. **Palmer, S., Cooper, C.** Toimetulek stressiga. Äripäev, 2010, 194 lk.
37. **Past, A.** Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2005, 302 lk.
38. **Pedler, M.** A guide to the learning organization. - Industrial and Commercial Training, 1995, Vol. 27, No. 4, pp. 21-25.
39. **Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.** The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill Professional, 1996, 243 p.
40. **Perkins, D.D., Bess, K. D., Cooper, D. G., Jones, D. L., Armstead, T., Seeper, P.W.** Community organizational learning: case studies illustrating a three – dimensional model of levels and orders of change. - Journal of Community Psychology, 2007, Vol. 35, No. 3, pp. 303-328.

41. **Propst, G. J. B., Büchel, B. S. T.** Organizational Learning. The Competitive Advantage of the Future. Prentice Hall Europe, 1997, 187 p.
42. **Roots, H.** Õppiv organisatsioon ja juhtimise paradigma. Euroopalik valitsemine: Eesti väljakutsed ja valikud. - Tallinna Pedagoogika Ülikool, 2004, lk. 147-162.
43. **Seaward, B. L.** Managing Stress: Principles and Strategies for Health and Well-Being, Jones & Bartlett Pub, 2004, 528 p.
44. **Senge, P. M.** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990, 424 p.
45. **Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J.** The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. - Nicholas Brealey Publishing, 1994, 593 p.
46. **Senge, P. M.** It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement. - Journal of Quality and Participation, NovDec 1999, Vol. 22, Issue 6, pp. 34-40
47. **Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J.** Viie distsipliini käsiraamat. Fontese Kirjastus, 2003, 524 lk.
48. **Seo, M.-G.** Overcoming Emotional Barriers, Political Obstacles, and Control Imperatives in the Action-Science Approach to Individual and Organizational Learning. - Academy of Management Learning and Education, 2003, Vol. 2, No. 1, pp. 7-21.
49. **Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., Voitka, M.** Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis. Eesti Rakendusuuringu Keskus, 2010, 80 lk.
50. **Strachan, P. A.** Managing transformational change: the learning organization and team working. - Team Performance Management, 1996, Vol. 2, Issue 2, pp. 32-40.
51. **Sun, H.-C.** Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization. - Human Resource Development International, 2003, Vol. 6, Issue 2, pp. 153-166.
52. **Thomas, K., Allen, S.** The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. - The Learning Organization, 2006, Vol. 13, Issue 2, pp. 123-139.
53. **Torokoff, M.** Patterns of learning organisation – Estonian experience. Tartu: University of Tartu, 2008, 163 p.

54. **Torokoff, M., Kandela, Õ.** Koostöökultuur koolis. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, 2003, 137 lk.
55. **Trumm, A.** Õppiva organisatsiooni kontseptsioon ettevõtte arengu monitoorimisel. TÜ ettevõttemajanduse instituut, 2011, 88 lk. (magistritöö)
56. **Vilgas, A.** Juhi osa loova organisatsiooni kujundamisel õppiva organisatsiooni kontseptsiooni järgi Strand AS näitel. TÜ ettevõttemajanduse instituut, 2010, 90 lk. (magistritöö)
57. **Weldy, T. G.** Learning Organization and transfer: strategies for improving performance. - The Learning Organization, 2009, Vol. 16, Issue 1, pp. 58-68.
58. **Wilhelm, W.** What Are Learning Organizations, and What Do They Really Do? - Leadership Excellence, 2006, pp. 17-18.
59. **Örtenblad, A.** The learning organization: towards an integrated model. - The Learning Organization, 2004, Vol .11, No. 2, pp. 129-144.
60. **Örtenblad, A.** Senge's many faces: problem or opportunity? - The Learning Organization, 2007, Vol .14, No. 2, pp. 108-122.

LISAD

Lisa 1. Organisatsiooni diagnostika ja õppiva organisatsiooni küsimustik

Organisatsiooni diagnostika ja õppiv organisatsioon

(Kõik testi autoriõigused kuuluvad autorile, Torokoff, M., kelle kirjaliku loata ei ole materjale lubatud reprodutseerida ega paljundada)

Palun vastake antud küsitluslehel olevatele küsimustele. Hinnake 10-pallisel skaalal, kuivõrd hästi iseloomustab iga väide Teie ettevõtte tööd.

Näiteks, kui Te olete esitanud väitega *täiesti nõus või annaksite hinnanguks ideaalne*, siis ringitage nr 10. Kui Te *ei ole väitega absoluutselt nõus või annaksite hinnanguks puudulik*, siis ringitage palun nr 1. Tärniga (*) tähistatud küsimustele/väidetele võite vastata vabas vormis.

Käesolev küsimustik on seotud Signe Mürsoo magistritööga Fein-Elast Estonia baasil. Tagastage küsimustik hiljemalt 13.01.2012 puhketoas olevasse postkasti või pange I korruse kontoris Signe vahesse. Aitäh!

Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti, meid huvitab just Teie isiklik arvamus.

1. Meil on ühine läbiarutatud arusaamine ettevõtte tulevikust 5 aasta pärast.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Meie ettevõtte juht küsib töötajatelt ideid.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Meie ettevõttes vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Tööleping ja ametijuhend sätestavad minu kohustused, õigused ning vastutuse töö tulemuslikkuse eest.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Meie töötajad teevad ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et ettevõtte ühine eesmärk saaks täidetud.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Meie ettevõtte personal on uuendusmeelne.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Kõigil töötajatel on võimalik osaleda ettevõtte/oma struktuuriüksuse eesmärkide sõnastamisel.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Meil juurutatakse kiiresti ettevõtte konkurentsivõimet suurendavad muudatused.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Meie ettevõtte eesmärgid on mõõdetavad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Meie ettevõtte juhtkond planeerib muudatusi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Meie ettevõtte juhtkond viib planeeritud muudatusi järjekindlalt ellu.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Olen teadvustanud isiklike eesmärkide ühisosa ettevõtte eesmärkidega.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lisa 1. järg

13. Järgin oma töös ettevõtte eesmäärke.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Meie ettevõttes toimub järjepidev töötajate koolitamine ja arendamine.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Olen oma töö tulemuste suhtes nõudlik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Olen nõudlik kaastöötajate töötulemuste suhtes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Meie ettevõttes ei taunita mõistlike uute algatustega soetud riskist tulenevate tagasilöökide eest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Meie ettevõttes on hästitoimiv tagasisidesüsteem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Läbitud koolitused ei mõjuta minu töö tulemuslikkust.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Arutan kaastöötajatega võimalikke uuenduste sisseviimist ja vajadusel rakendan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Jagan uuendustest saadud töökogemusi kolleegidega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Ühekordsete ülesannete täitmiseks on meie ettevõttes välja töötatud projektitöö printsiibid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Meie ettevõtte eesmärk on areneda ja kasvada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Meie ettevõttes on levinud probleemikeskne juhtimine – juht ootab kõigi töötajate süvenemist probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumist printsiibil: oluline on mitte süüdlase otsimine, vaid probleemile parima lahenduse leidmine.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Meie ettevõtte liikmed on üksteise suhtes viisakad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Meil hinnatakse kõrgelt töötaja pühendumist tööle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Meie ettevõttes lahendatakse probleeme põhjuse tagajärg seoste alusel. : probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Meie töötajad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Meie ettevõttes on levinud probleemsete situatsioonide ennetamine.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Meie ettevõttes rõhutatakse ressursside kokkuhoidu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Meie ettevõtte töötajad teavad ja jagavad ühiseid väärtusi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Saan tööd takistavaid tegureid oma vahetu juhiga analüüsida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Meie ettevõttes võetakse hüvitamisel arvesse töötajate algatusvõimet ja pühendumist.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Meie juhtkond suhtub positiivselt ettevõtte liikmete poolsetesse algatustesse.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Meie ettevõtte eesmärgiks on luua konkurentsieelis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Kõikidel töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Meil toimuvad regulaarsed ja ühised ettevõtte arengu seminarid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Juhid tunnustavad avalikult edu meie töös.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Arvestan klientide ettepanekutega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Arenguvestlusel ei ole meie ettevõtte arengule tähendust.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 1. järg

41. Meie ettevõttes on uuele töötajale abistav-tutvustav sisseelamisprogramm (mentorprogramm).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Arenguvestlus toimub avatud, vabas ja tolerantses õhkkonnas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Juhid pööravad tähelepanu meie edule töös.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Juhid levitavad positiivset kogemust.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Meie ettevõttes toimuvad töötaja ja juhi vahel regulaarselt töövestlused (sealhulgas hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust).	1	0	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Tegeleme pidevalt ettevõtte arengu-kava analüüsi ja uuendamisega.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Meie jaoks on klient koostööpartneriks.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Meie ettevõtte juhtkond rakendab juhtimistöös uudeid ideid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Meie inimesed on algatusvõimelised ettevõtte eesmärkide elluviimisel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Keerulises situatsioonis analüüsime juhtkonnaga olukorra erinevaid aspekte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Ma ei lepi töös ilmnenu vastuoludega ja püüan neid eemaldada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Ettevõttes toimub töötajate regulaarne hindamine.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
*Tooge esile kolm märksõna, mis iseloomustavad Teie ja juhi vahelist arenguvestlust. Positiivsed: Negatiivsed (kui on):										
*Mis on Teie ettevõttes eriti meeldiv?										
*Mis on Teie ettevõtte missioon?										
*Mis on Teie ettevõtte visioon/nägemus?										
*Milliseid küsimusi veel esitaksite?										

Teie isiklikud andmed

Vanus:

Haridus:

Sugu: (sobivale ring ümber):

N

M

Staaž praegu töötavas ettevõttes (sobivale ring ümber):

0 -5;

6-10;

11-15;

16-20;

21-30;

31 ja enam

Amet (sobivale ring ümber):

spetsialist/

keskastmejuht

juhtkonna liige/

muu:

tippspetsialist

tippjuht;

...

Täna Teid kaasamõtlemise ja vastamise eest!

NB! Vastuseid töödeldakse konfidentsiaalselt ja kedagi vastajatest pole võimalik nende alusel tuvastada. Vastuseid kasutatakse ettevõtte analüüsimiseks magistritöö raames.

Lisa 2. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja

Fein-Elast Estonia OÜ - Stressikaardistaja

Lisatud küsimustik koosneb 35 lühikesest ja lihtsast küsimusest. Küsimustik on anonüümne. Uuringu eesmärk on välja selgitada teie suhtumine meie ettevõttes valitsevatesse töötingimustesse, seda ei kasutata hinnangu andmiseks teie isiklikule töösooritusel või võimetele. Küsimustiku täitmisega saame ülevaate sellest, kuidas meil läheb ja näeme, kus võivad olla probleemid.

Palun täitke küsimustik niipea kui võimalik. Selle täitmine võtab aega umbes 5 minutit. Iga küsimuse juures märkige kastike, mis kõige täpsemalt kirjeldab teie tööd viimase kuue kuu jooksul.

Täna Teid osalemise eest.

KÜSIMUS	HINNANG					
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati	Vastamata
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	1	2	3	4	5	6
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	1	2	3	4	5	6
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	1	2	3	4	5	6
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita	1	2	3	4	5	6
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	1	2	3	4	5	6
6. Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	1	2	3	4	5	6
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	1	2	3	4	5	6
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	1	2	3	4	5	6
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	1	2	3	4	5	6
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	1	2	3	4	5	6
11. Ma tean, millised on minu ülesanded	1	2	3	4	5	6
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd	1	2	3	4	5	6
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1	2	3	4	5	6
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	1	2	3	4	5	6
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	1	2	3	4	5	6

KÜSIMUS	HINNANG					
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati	Vastamata
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	1	2	3	4	5	6
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	1	2	3	4	5	6
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	1	2	3	4	5	6
19. Ma saan ise otsustada, mida ma töö teen	1	2	3	4	5	6
20. Ma pean töötama väga kiiresti	1	2	3	4	5	6
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1	2	3	4	5	6
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	1	2	3	4	5	6
KÜSIMUS	HINNANG					
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati	Vastamata
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	1	2	3	4	5	6
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust mida vajan	1	2	3	4	5	6
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan	1	2	3	4	5	6
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta	1	2	3	4	5	6
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidavalt	1	2	3	4	5	6
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi	1	2	3	4	5	6
29. Kui miski mind töö häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	1	2	3	4	5	6
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	1	2	3	4	5	6
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	1	2	3	4	5	6
32. Ma tean, mida töö tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	1	2	3	4	5	6
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	1	2	3	4	5	6
34. Suhted töökohal on pingelised	1	2	3	4	5	6
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	1	2	3	4	5	6

Lisa 3. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja keskastmejuhtide tulemused

Tulemuste kokkuvõte

Küsitlusvoor

Stressikaardistaja (2012-03-24 10:52:41)

Vaheta test

Kokku täidetud 6 küsimustikku.

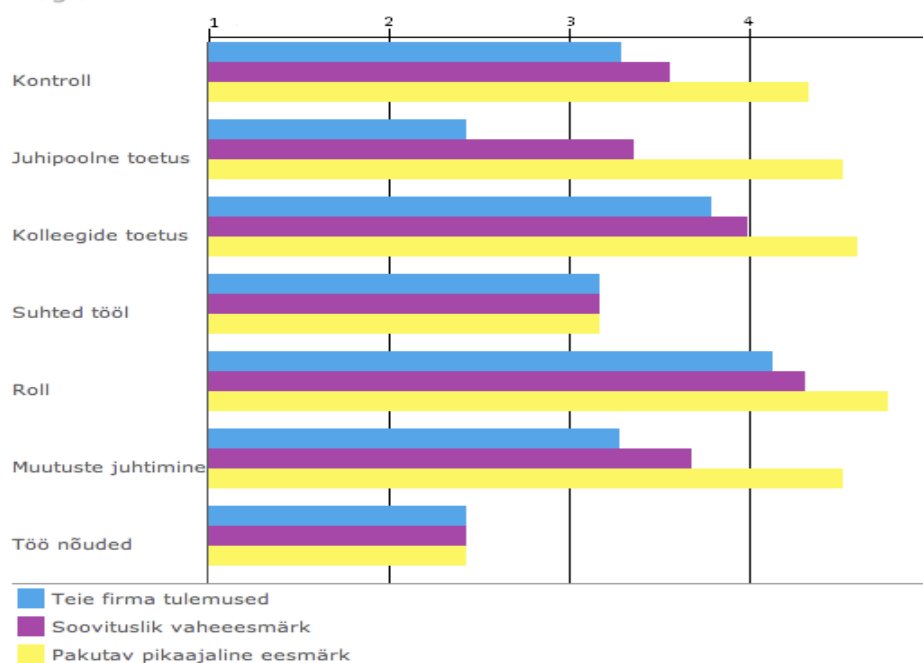
Tulemused

	Teie firma tulemused	Soovituslik vaheeesmärk	Pakutav pikaajaline eesmärk
Kontroll	3.29	3.56	4.33
Juhipoolne toetus	2.43	3.36	4.52
Kolleeptide toetus	3.79	3.99	4.6
Suhted tööl	3.17	3.17	3.17
Roll	4.13	4.31	4.77
Muutuste juhtimine	3.28	3.68	4.52
Töö nõuded	2.43	2.43	2.43

* Järgmistes faktorites läheb sul väga hästi: Suhted tööl, Töö nõuded (faktorid on paremad kui 80% vastanutel). Me soovitame sul seada nendes faktorites omad vahe ja pikaajalised eesmärgid, et säiliks pidev areng

- Läheb hästi - püüdke kõrget taset hoida.
Näitaja kuulub 20% paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane
- Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate hulka
- Selge vajadus olukorda parandada.
Näitaja on keskmisest madalam, kuid kes ei kuulu veel 20% halvemate hulka
- Olukord vajab kiiret tegutsemist.
Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20% halvemate hulka

Diagramm



Lisa 4. Fein-Elast Estonia OÜ stressikaardistaja tootmistööliste tulemused

Tulemuste kokkuvõte

Küsitlusvoor

FEE stressikaardistaja (2012-03-29 14:54:50)

Vaheta test

Kokku täidetud 13 küsimustikku.

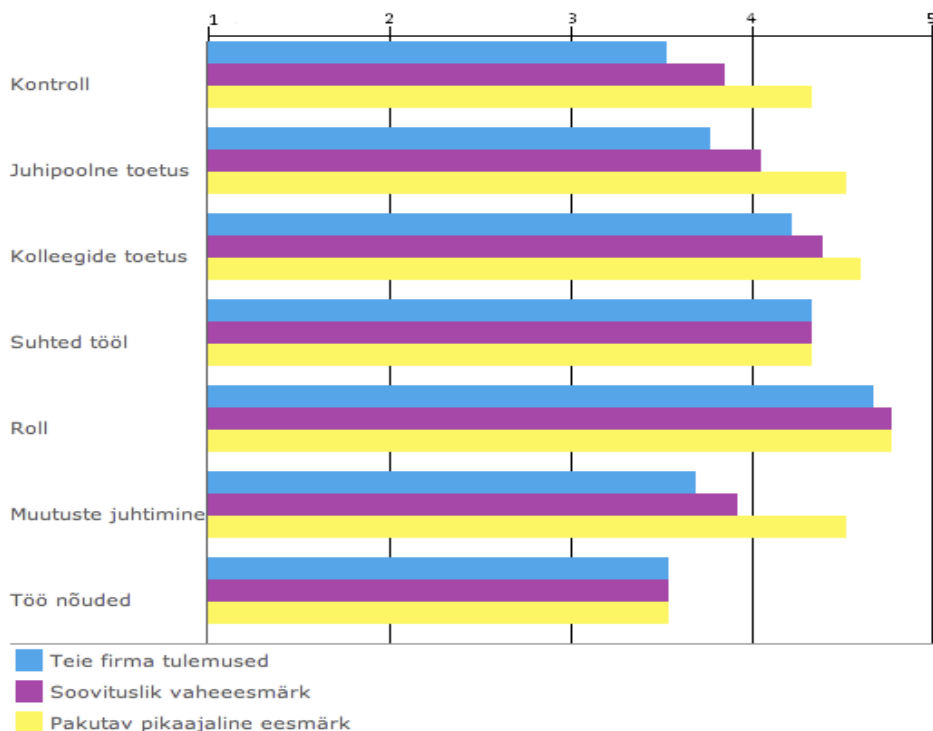
Tulemused

	Teie firma tulemused	Soovituslik vaheeesmärk	Pakutav pikaajaline eesmärk
Kontroll	3.53	3.85	4.33
Juhipoolne toetus	3.77	4.05	4.52
Kolleegide toetus	4.22	4.39	4.6
Suhted tööl	4.33	4.33	4.33
Roll	4.67	4.77	4.77
Muutuste juhtimine	3.69	3.92	4.52
Töö nõuded	3.54	3.54	3.54

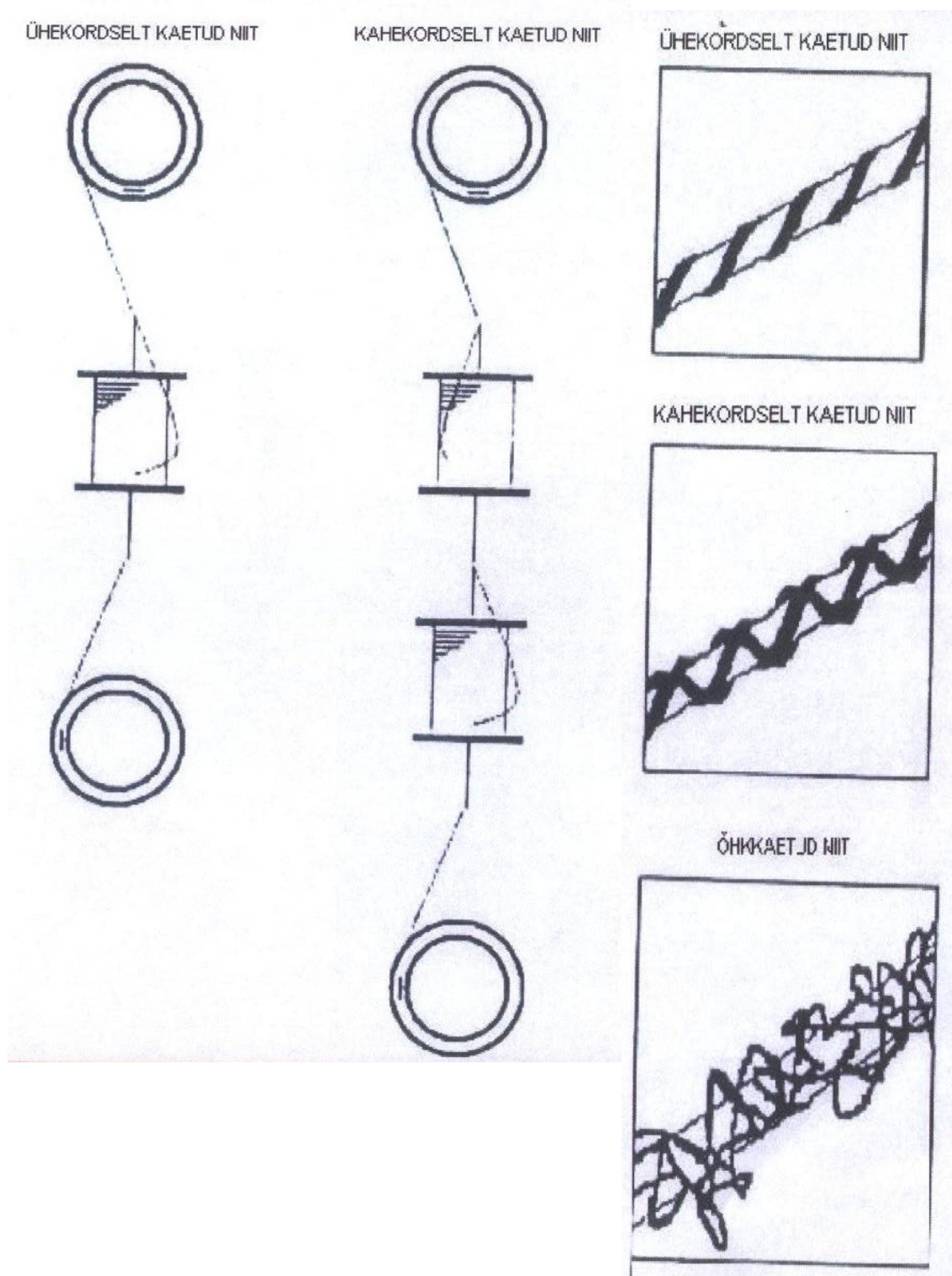
* Järgmistes faktorites läheb sul väga hästi: Suhted tööl, Töö nõuded (faktorid on paremad kui 80% vastanutel). Me soovime sul seada nendes faktorites omad vahe ja pikaajalised eesmärgid, et säiliks pidev areng

- Läheb hästi - püüdke kõrget taset hoida.
- Näitaja kuulub 20% paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähendane
- Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
- Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20% paremate hulka
- Selge vajadus olukorda parandada.
- Näitaja on keskmisest madalam, kuid kes ei kuulu veel 20% halvemate hulka
- Olukord vajab kiiret tegutsemist.
- Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20% halvemate hulka

Diagramm



Lisa 5. Fein-Elast Estonia OÜ niitide valmistamise tehnoloogia



SUMMARY

MANIFESTATION OF WORKPLACE STRESS IN A LEARNING ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF FEIN-ELAST ESTONIA OÜ

Signe Mürsoo

In a world that is changing at a fast pace, it is vital to react to changes, ensuring that the client receives high-quality service and/or products. In order to achieve this, various management systems have been created to help to manage the processes taking place in an organization. The concept of a learning organization is one of the many management systems. According to Senge, a learning organization consists of five disciplines: personal mastery, mental models, building shared vision, team learning and systems thinking.

In order to implement a learning organization, all five disciplines have to be present simultaneously. An organization is formed by the people working there. It depends on organizational culture whether or not the employees feel good about working there. Often, it is the behaviour of the manager that matters, his/her values and attitudes towards his/her subordinates are important. A manager has to be able to make employees follow his or her ideas. Stress and work-related stress have become major causes of health problems. All types of work cause health risks. Employees need to be aware of the presence of risk factors in the working environment in order to be able to protect themselves properly.

The choice of the subject of the Master's thesis *Manifestation of Workplace Stress in a Learning Organization on the Example of Fein-Elast Estonia OÜ* was guided by the author's wish to specify the (di)stress-causing factors pursuant to the framework of the five disciplines of a learning organization. The subject was chosen due to the topicality

of workplace stress in both the European Union and Estonia and the daily work-related stress the author experiences at her job.

The aim of this Master's thesis is to explain the threats related to workplace stress to which employees are exposed in a mid-sized manufacturing enterprise. What are the factors that cause stress and burnout and how can stress and burning out be avoided? The author of this paper wishes to know more about the ways in which workplace stress can endanger employees and what can be done to prevent, avoid and alleviate it in order to maintain capacity for work.

Proceeding from the aim of the thesis, the author read the literature published on the topic. In the theoretical part of the Master's thesis, various theoretical treatments of the concept of a learning organization were explained. The number of features of a learning organization differs across treatments; however, there are also common traits. Workplace stress and the reason for its emergence were also inspected in more detail. The empirical part of the thesis proceeded from Senge's concept of a learning organization and a questionnaire prepared by UK's Health and Safety Executive in order to map work-related stress. The questionnaire used to map workplace stress measures seven important stressors related to work: control, the support of the management, the support of colleagues, relationships at work, role, change management and job requirements.

As a part of this Master's thesis, a questionnaire concerning organizational diagnostics, learning organization and mapping workplace stress was conducted among the employees of Fein-Elast Estonia OÜ. The sample of the organizational diagnostics and the learning organization questionnaire was formed of 48 employees of the company; 31 or 65% of them submitted the filled in questionnaire. The manifestation of the features of a learning organization was estimated on the basis of the results. In order to map work-related stress, the questionnaire was conducted in two stages. The middle managers and production workers were separated. The questionnaire sample was first formed by six middle managers and later the same questionnaire was conducted among 20 production workers based on a random sample. Six middle managers or 100% and 13 production workers or 65% returned the questionnaires. The manifestation of workplace stress in the enterprise was estimated on the basis of the results received.

In summary, the present work based on the analysis of this thesis, workplace stress is dependent on the estimates of a learning organization - the higher learning organization estimates result in lower workplace stress and production workers have lower workplace stress than middle managers.

Proceeding from the study results, the author made the following suggestions:

- give employees current and regular feedback regarding the tasks completed;
- inform the employees of changes taking place in the company and include them in the decision-making process more actively;
- recognize employees for a job well done;
- appraisal interviews: the company should develop an appraisal interview procedure so that employees would have the chance to give and receive regular feedback;
- value on initiative and dedication;
- specify the responsibilities, liabilities and rights related to the employment contracts and job descriptions of middle managers;
- support self-learning and development through professional literature; the company has a library which is not used efficiently at the moment.

Based on the literature studied, the author believes that the topic of the Master's thesis is relevant, as the thesis describes the workplace stressors of employees, the side effects of workplace stress, and the possible ways in which to prevent it. Employees' health and their working environment are closely related. It is common that employees are used to their jobs and only when their health deteriorates do they notice the workplace stress they are under. A heavy workload and the need to hurry have also caused the author of the thesis to feel fatigue and emotional exhaustion.

People's endurance of workplace stressors varies greatly and it can thus be said that in addition to one's skills and requirements, one's job must also match one's abilities and interests. Health problems caused by workplace stress might become apparent in different degrees of severity and take effect over the course of a longer period of time. Each ailment must therefore be taken seriously. The situation becomes negative when the employee feels that he/she is unable to cope with the occurring problems or lacks

the necessary resources to deal with the situation. When mood swings, fatigue and irritability occur, one should not wait to see what happens but take decisive action. Recognition and feedback from one's direct supervisor is of utmost importance. In order to prevent work-related stress, it needs to be managed.

The practical value of the thesis lays in providing employees with information about work-related stress: why it occurs and what can be done to prevent it. The thesis also contains a proposal to continue with the current research: empirical studies about coping with workplace stress in working environments should be performed regularly, for example once a year.